
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Vanda Lieskovská, Katarína Petrovčíková, Mária Hesková

Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky



Vydavateľstvo EKONÓM
2017

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Podnikovohospodárska fakulta
so sídlom v Košiciach

Vanda Lieskovská, Katarína Petrovčíková, Mária Hesková

Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky

Vydavateľstvo EKONÓM

2017

© Autori:

prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD. kap. : 3, 5, 6, 7

Ing. Katarína Petrovčíková, PhD. kap. : 1, 2, 4, 8, 9

doc. Ing. Márie Hesková, CSc. kap. : 5.1, 7.1, 9

Recenzovali: doc. Ing. Mária Dzurová, PhD.

Ing. Jozef Gajdoš, PhD.

Jazykový redaktor: prom. fil. Igor Ďatko

Za odbornú stránku textu, korektúru a konečnú verziu publikácie zodpovedajú autori

Schválené pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2017 ako skriptá.

ISBN 978-80-225-4452-8

OBSAH

ÚVOD	9
1 OBCHODNÁ PREVÁDZKA MALOOBCHODNEJ JEDNOTKY	10
1.1 Obchod a obchodná prevádzka	10
1.2 Charakteristika obchodu	12
1.2.1 Obchod ako činnosť	12
1.2.2 Obchod ako inštitúcia	13
1.2.3 Funkcie obchodu	15
1.3 Legislatíva	16
<i>Osobitná právna úprava sa týka obchodovania s potravinami</i>	17
<i>Právne normy potravinového práva – právo EÚ</i>	18
1.4 Obchod a EÚ	20
1.5 Deľba práce a špecializácia v obchode	21
1.5.1 Druhy veľkoobchodu a maloobchodu	22
1.6 Obchod a globalizácia	27
2 TYPOLÓGIA MALOOBCHODNÝCH PREDAJNÍ	29
2.1 Formy predaja	30
2.2 Koncentrácia a kooperácia v maloobchode	32
<i>Koncentrácia obchodných činností</i>	32
<i>Kooperácia v obchode</i>	32
2.3 Nákupné prostredie maloobchodnej prevádzky	35
2.3.1 Dizajn predajne ako stimulujúci	35
2.3.2 Dispozičné riešenie predajne	37
2.4 Typológia predajní	39
3 NÁKUPNÉ CENTRÁ	45
3.1 Nákupné centrá v Spojených štátoch amerických a ich klasifikácia	45
3.2 Nákupné centrá v Európe a ich klasifikácia	52
3.2.1 Avion Shopping Park a Ikea Bratislava	59
3.2.2 Aupark Bratislava	60
3.2.3 Eurovea Galléria Bratislava	61
3.2.4 Bory Mall Bratislava	62
3.2.5 Atrium Optima Košice	63

3.2.6	Polus City Center Bratislava	64
3.2.7	Europa Shopping Center Banská Bystrica	65
3.2.8	Central Bratislava	65
3.2.9	Shopping Palace Bratislava	67
3.2.10	Aupark Košice	67
3.3	Vybrané svetové obchodné centrá	69
3.3.1	Dubai Mall Dubaj, Spojené arabské emiráty	71
3.3.2	West Edmonton Mall Kanada, Edmonton	77
3.3.3	Berjaya Times Square Kuala Lumpur, Malajzia	78
3.3.4	Villagio Mall Doha, Katar	79
3.4	Príklad z Brna	79
4	LOKALIZÁCIA MALOOBCHODNEJ JEDNOTKY	81
4.1	Východiská územnej stratégie maloobchodnej firmy	81
4.1.1	Vytipovanie vhodnej lokality	81
4.1.2	Územná analýza	83
4.1.3	Zhodnotenie ekonomickej efektívnosti projektu výstavby jednotky	92
4.2	Metódy lokalizácie maloobchodnej jednotky	92
4.2.1	Klasické metódy	93
4.2.2	Moderné metódy	96
5	MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX	98
5.1	Prístupy k tvorbe marketingového mixu	100
5.1.1	Marketingový mix 4P	100
5.1.2	Marketingový mix 4C	104
5.1.3	Marketingový mix 3V	104
5.1.4	Marketingový mix 4S	105
5.2	Marketingový mix 7P	107
5.2.1	Produkt	108
5.2.2	Cena	116
5.2.3	Miesto	117
5.2.4	Marketingová komunikácia	119
5.2.5	Ľudské zdroje	121
5.2.6	Usporiadanie priestoru	127
5.2.7	Procesy	129

6	VÝZNAM ZNALOSTI SPOTREBITEĽSKÉHO SPRÁVANIA	133
6.1	Racionalita v spotrebiteľskom správaní a akceptácia rizika.....	134
6.1.1	Riziko spotrebiteľa	135
6.2	Proces nákupného rozhodovania	138
6.2.1	Proces poznania problému	138
6.2.2	Interné a externé vyhľadávanie informácií.....	138
6.2.3	Proces hodnotenia a výberu alternatív	143
6.2.4	Akt nákupu (výber predajne, výber produktu) a spotreby	147
6.2.5	Ponákupné procesy.....	150
6.3	Trendy spotrebiteľského správania v maloobchode	152
7	VÝSKUM V OBCHODNEJ PREVÁDZKE MALOOBCHODNEJ JEDNOTKY	160
7.1	Mystery aktivity.....	161
7.1.1	Mystery shopping (fiktívny nákup).....	162
7.1.2	Mystery e-mailing	167
7.1.3	Mystery calling.....	167
7.2	Churn analýza.....	168
7.3	Customer Experience/zákaznícka skúsenosť	169
7.4	Vernostné programy	169
8	MERCHANDISING	171
8.1	Pojem merchandising	171
8.2	Princípy merchandisingu	176
8.3	Merchandisingové aktivity	178
8.4	Impulzívne zóny	179
8.5	Vybrané charakteristiky správneho vystavovania tovaru v obchodnej prevádzke ..	181
8.5.1	Základné zásady dizajnu	182
8.5.2	Využitie farieb pri prezentácii tovaru.....	185
8.6	Nové technológie a ich využitie v merchandisingu.....	186
9	CATEGORY MANAGEMENT	188
9.1	Podstata Category managementu.....	188
9.2	Riadenie kategórií category managementu.....	190
9.3	Životný cyklus produktovej kategórie	196
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	199

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 2.1 Pravidelné usporiadanie predajne (grid layout).....	38
Obrázok 2.2 Usporiadanie predajnej plochy free flow layout.....	38
Obrázok 2.3 Polouzavreté predajné úseky (boutique layout)	39
Obrázok 3.1 Dubai Mall Dubaj, Spojené arabské emiráty.....	48
Obrázok 3.2 New South China Mall	49
Obrázok 3.3 Golden Resources Mall Peking - exteriér.....	50
Obrázok 3.4 Golden Resources Mall Peking - interiér	50
Obrázok 3.5 SM Megamall Manila.....	51
Obrázok 3.6 SM City North EDSA Quezon City	51
Obrázok 3.7 Nárast plochy nákupných centier v Európe vyjadrený v GLA.....	54
Obrázok 3.8 Avia Park Moskva	55
Obrázok 3.9 Avia Park Moskva	56
Obrázok 3.10 Shopping City Süd Vösendorf pri Viedni	57
Obrázok 3.11 Avion Shopping Park a Ikea Bratislava (a)	59
Obrázok 3.12 Avion Shopping Park a Ikea Bratislava (b).....	60
Obrázok 3.13 Aupark Bratislava - exteriér	60
Obrázok 3.14 Eurovea Galleria Bratislava (a)	61
Obrázok 3.15 Eurovea Galleria Bratislava (b).....	61
Obrázok 3.16 Eurovea Galleria Bratislava (c)	62
Obrázok 3.17 Bory Mall Bratislava	62
Obrázok 3.18 Bory Mall Bratislava	63
Obrázok 3.19 Atrium Optima Košice.....	63
Obrázok 3.20 Polus City Center Bratislava	64
Obrázok 3.21 Polus City Center Bratislava	64
Obrázok 3.22 Europa Shopping Center Banská Bystrica	65
Obrázok 3.23 Central Bratislava	66
Obrázok 3.24 Central Bratislava	66
Obrázok 3.25 Shopping Palace Bratislava	67
Obrázok 3.26 Aupark Košice	68
Obrázok 3.27 Nákupné centrum Mall of the Emirates.....	70
Obrázok 3.28 Lyžiarske centrum v NC.....	70
Obrázok 3.29 Lyžiarske centrum v NC.....	71

Obrázok 3.30 Dubai Mall Dubaj	72
Obrázok 3.31 - 3.32 Akvárium v NC Dubai Mall.....	73
Obrázok 3.33 Zimný štadión Dubai Mall.....	74
Obrázok 3.34 Kostra dinosaura v NC Dubai Mall	75
Obrázok 3.35 - 3.36 Fontána v NC Dubai Mall	76
Obrázok 3.37 West Edmonton Mall Kanada, Edmonton	77
Obrázok 3.38 Berjaya Times Square Kuala Lumpur, Malajzia	78
Obrázok 3.39 Villagio Mall Doha, Katar	79
Obrázok 3.40 Galerie Vaňková	80
Obrázok 5.1 Marketingový mix 4 P	103
Obrázok 5.2 Planogram športových odevov	128
Obrázok 5.3 Planogram vína	128
Obrázok 6.1 Ukážka pojazdnej predajne.....	156
Obrázok 7.1 Mystery activity	161
Obrázok 8.1 Princíp jednoty v prezentácii tovaru	183
Obrázok 8.2 Vyváženosť formálna	183
Obrázok 8.3 Vyváženosť neformálna	183
Obrázok 8.4 Proporcionalita	184
Obrázok 8.5 Dominancia.....	184
Obrázok 8.6 Kontrast	185
Obrázok 9.1 Vývoj category managementu	189
Obrázok 9.2 Príklad vyloženia kategórie nealkoholických nápojov	198

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1.1 Členenie maloobchodu a veľkoobchodu	25
Tabuľka 3.1 Klasifikácia nákupných centier v Spojených štátoch amerických.....	46
Tabuľka 3.2 Medzinárodný štandard pre európske nákupné centrá.....	52
Tabuľka 3.3 Najväčšie nákupné centrá v Európe.....	55
Tabuľka 3.4 Najväčšie nákupné centrá na Slovensku podľa plochy na prenájom.....	59
Tabuľka 3.5 Nákupné centrá mimo TOP 10 SR	69
Tabuľka 5.1 Úrovně produktu z pohľadu zákazníka a predajcu	109
Tabuľka 6.1 Tri štádiá procesu rozhodovania	142
Tabuľka 6.2 Hodnotiace kritériá vybraných produktov a služieb	144
Tabuľka 6.3 Hypotetické použitie pravidiel rozhodovania	147
Tabuľka 6.4 Typy nákupných rozhodnutí	148
Tabuľka 6.5 Dimenzie a komponenty imidža maloobchodnej predajne.....	149
Tabuľka 9.1 Súčasti category managementu a stratégia category managementu	190

ÚVOD

Učebná pomôcka *Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky* je určená hlavne študentom tretieho ročníka bakalárskeho štúdia študijného odboru Obchodné podnikanie, ako aj všetkým tým, ktorí sa bližšie zaujímajú o činnosť maloobchodu. Skriptá môžu byť vhodnou pomôckou aj pre všetkých poslucháčov PHF EU, ktorí sa či už v bakalárskych alebo diplomových prácach sústreďujú na efektívnu činnosť v maloobchode.

Vzhľadom na to, že problematiku obchodnej prevádzky maloobchodnej jednotky je potrebné vnímať komplexne v prepojení teórie a praxe, rozhodli sme sa vo zvýšenej miere vytvoriť kombináciu teoretického a praktického prístupu s aplikovaním konkrétnych praktických ukážok. Kým kapitoly 1, 2, 4, 7 popisujú skôr všeobecné teoretické východiská, kapitoly 3, 5, 6, 8, 9 prepájajú teoretické východiská s konkrétnymi príkladmi. Snahou autoriek bolo vytvoriť viacero ilustratívnych ukážok, na ktorých by bolo možné vhodným spôsobom demonštrovať teoretické východiská.

Predkladané vysokoškolské skriptá *Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky* reagujú na súčasné potreby poskytnúť študentom odboru Obchodné podnikanie kvalitný učebný text, ktorý by v sebe komplexne poňal problematiku maloobchodného predaja prostredníctvom kamenných predajní, ale aj internetového predaja v súlade s akceptáciou najnovších svetových trendov v obchodnom podnikaní. Kľúčovým sa stáva profesionálne zvládnutý shopper marketing, ktorý využíva rôzne techniky na ovplyvňovanie rozhodovania zákazníka. Zameriava sa priamo na zákazníka v okamžiku nákupu. Je úzko prepojený s merchandisingom. Vyžaduje sa však aj znalosť category managementu, spotrebiteľského správania a intenzívnejšie presadzovanie výskumných aktivít v záujme približovania sa k skutočným zákazníckym potrebám. Bez schopnosti získavania a analyzovania primárnych a sekundárnych dát nie je možné očakávať zlepšovanie hospodárskych výsledkov.

Veríme, že predložený materiál bude nápomocný objavovaniu argumentácie manažérskych rozhodnutí založených na dôkladnej znalosti existujúcich podmienok a východísk. Je potrebné zdôrazniť, že schopnosť analyzovania relevantnej údajovej základne je základným predpokladom pre správne riadiace rozhodnutia. Učebný text je parciálnou súčasťou riešenia grantového projektu VEGA 1/0376/17.

Podakovanie za cenné rady, pripomienky a námety pri spracovaní študijného materiálu patrí recenzentom doc. Ing. Márií Dzurovej, PhD. a Ing. Jozefovi Gajdošovi.

Autorky

1 OBCHODNÁ PREVÁDZKA MALOOBCHODNEJ JEDNOTKY

Prevádzkovanie obchodnej jednotky je úzko spojené s podnikaním a realizovaním všetkých činností s tým spojených. Podnikanie je podľa Obchodného zákonníka definované ako „sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosahovania zisku.“ Z tejto definície podnikania preto vyplýva:

- predpoklad trvalého prevádzkovania (tzv. going concern princip): za podnikanie sa teda nepovažujú jednorazové projekty,
- osobná účasť podnikateľa,
- zisková orientácia: za podnikanie sa nepovažuje činnosť neziskových organizácií.

Podnikateľom je osoba prevádzkujúca podnikanie, môže ísť o fyzickú aj o právnickú osobu. Podľa Obchodného zákonníka je podnik „súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania“. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty slúžiace na prevádzkovanie podniku. Obchodný majetok je tvorený súhrnom všetkých majetkových hodnôt slúžiacimi na podnikanie.

Podniky, teda aj podniky realizujúce obchod, môžeme rozdeľovať podľa niekoľkých hľadísk:

A. Podľa Odporúčanie Komisie EÚ č. 96/280/ES delíme podniky podľa veľkosti na:

- mikro podniky: 1 – 9 zamestnancov a ročný obrat do 2 mil. €,
- malé podniky: 10 – 9 zamestnancov a ročný obrat do 10 mil. €,
- stredné podniky: 100 – 249 zamestnancov a ročný obrat do 50 mil. €,
- veľké podniky: nad 250 zamestnancov a ročný obrat nad 50 mil. €.

B. Podľa príslušnosti k hospodárskym sektorom delíme podniky na :

- priemyselné podniky (ťažobný a spracovateľský priemysel, výroba a distribúcia elektriny, plynu a vody, stavebníctvo),
- poľnohospodárske podniky (poľnohospodárstvo, lesníctvo, rybolov),
- podniky poskytujúce služby (obchod, doprava, bankovníctvo, poisťovníctvo, ďalšie služby (Mulačová, Mulač, 2013).

1.1 Obchod a obchodná prevádzka

Obchodná prevádzka je nevyhnutnou súčasťou tovarového toku od výrobcu priamo k spotrebiteľovi. V obchodnej prevádzke patrí kľúčové miesto:

- tovaru, ktorý môže nadobúdať viacero foriem a to ako tovar samotný, ako sortiment, zásoba a tiež technologická skupina,
- pohybu tovaru, ktorý je spravidla zabezpečovaný operáciami vykonávanými zamestnancami s využitím organizačných prostriedkov a zariadení a úroveň obchodno-prevádzkových operácií je prejavom know-how, postupov, zručností a riadenie ľudí v obchodnej prevádzke. (Kita, 2014)

Obchodnú prevádzku charakterizujeme ako systém tvorený týmito prvkami a ich vzájomnými väzbami s tým, že určujúci pre jej charakter je tovar. V súvislosti s tovarom ide o jeho pohyb v rámci prevádzkových jednotiek obchodu (obchodných, predajných, resp. maloobchodných jednotiek) a medzi nimi, ktoré sú tvorené stavebno-technickým riešením, personálom a plochami spolu s ich dispozičným riešením.

Maloobchodnú prevádzku možno vymedziť na základe týchto hľadísk:

- územného (lokalizáciou vo vymedzenom priestore),
- stavebného (ako je miestnosť, resp. monofunkčný alebo polyfunkčný objekt),
- technického (technickým vybavením),
- legislatívno-organizačného (ako súčasť určitej organizačnej štruktúry),
- prevádzkovo-technologického (ako dispozičné riešenie predajne, prevádzkový čas, hmotná zodpovednosť a pod.),
- marketingového. (Kita, 2014)

Technológiou obchodnej prevádzky, teda je to spôsob ako je pomocou technických prostriedkov, personálne a organizačne zabezpečený celý proces od nákupu až po predaj tovaru. Jej hlavnou úlohou je skúmať materiálno-technickú stránku technologických procesov, ktoré sa uskutočňujú v maloobchodných prevádzkových jednotkách, a na základe poznania a aplikácie moderných technických prostriedkov, informačných a komunikačných technológií a vedeckých metód napomáhať nákupu tovaru a služieb. (Kita, 2014)

Predajňa, obchodná prevádzka, je nevyhnutná súčasť logistického pohybu tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi. Je to miesto, kde sa odohráva obchod. Predajňa je teda obchodná miestnosť, kde sa tovar kupuje a predáva konečným spotrebiteľom a poskytujú sa tiež rôzne doplnkové činnosti súvisiace s týmito základnými obchodnými aktivitami. (Kita, 2014)

1.2 Charakteristika obchodu

Pojem obchodu je v dnešnej dobe často používaný v rôznom kontexte. Môžeme hovoriť o dvoch základných pohľadoch na termín obchod:

- obchod ako činnosť,
- obchod ako inštitúcia.

1.2.1 Obchod ako činnosť

Ide o najobsiahlejšie poňatie pojmu obchod. Obchod sa chápe ako činnosti, ktorej kľúčovou charakteristikou je jeho chápanie ako činnosť, ktorej náplňou je nákup a predaj tovaru. Z tohto pohľadu je účastníkom obchodovania väčšina trhových subjektov. Anglické slovo *retail* je odvodené z francúzskeho *retailer*, čo znamená odrezat'. V angličtine má retailing široký význam podobný pojmu maloobchodné podnikanie, teda podnikanie, ktoré sa zaoberá predajom tovaru a služieb konečnému spotrebiteľovi, pričom sem patria aj reštauračné služby a pod. Retailing teda môžeme v medzinárodnom kontexte chápať ako maloobchod plne vybavený celým logistickým zázemím a vysoko kvalifikovaným informačným systémom a profesionálnym manažmentom. Medzi príklady medzinárodných retailingových firiem môžeme uviesť:

- veľkoobchod: Metro,
- hypermarkety: Tesco, Kaufland,
- supermarkety: Billa, Fresh,
- diskonty: Lidl,
- nábytok: Ikea, Kika,
- elektro: Nay, Datart,
- módne oblečenie: H&M, C&A,
- drogérie: DM drogérie, Teta.

Retailing sa na HDP EÚ podieľa 11 %. V rámci EÚ je zamestnaných v maloobchode cca 31 miliónov ľudí a ďalší sú zamestnaní v súvisiacich odboroch, ako je logistika a ďalšie služby, pričom sa tu prejavuje tzv. multiplikačný efekt. Retailing v EÚ predstavuje sektor s významným podielom na zamestnanosti, kde predstavuje 17,4 mil. pracovných miest (30 % pracovných miest vo veku do 30 rokov), 60 % zamestnanosti žien.

Obchodná činnosť teda nie je výlučne aktivitou obchodníkov v čistom význame slova, ale obchodom sa môžu zaoberať aj subjekty, ktorých hlavnou činnosťou je výroba alebo služby. Pri výrobných podnikoch dochádza spravidla k funkčnému, časovému, priestorovému, organizačnému i sortimentnému oddeleniu nákupu a predaja. Obchod je tiež každodennou súčasťou života nepodnikateľských subjektov. Obchod ako činnosť predstavuje v najširšom poňatí nákup a predaj tovaru a služieb medzi ekonomickými subjektmi: dodávateľmi a odberateľmi. Platí tu, že:

- obchodom sa môžu zaoberať aj subjekty, ktoré majú ako hlavnú činnosť výrobu,
- obchod je aj činnosť, kde sa obchoduje nielen s tovarom, ale aj so službami,
- v inštitucionálnom poňatí obchod predstavujú subjekty zaoberajúce sa prevažne obchodnou činnosťou,
- v užšom zmysle slova sú za obchodné inštitúcie považované subjekty, ktoré nakupujú fyzický tovar za účelom ďalšieho predaja bez jeho podstatnej úpravy.

1.2.2 Obchod ako inštitúcia

Za obchodníkov sa považujú len tí, u ktorých je obchod prevládajúcou činnosťou. Za obchodné inštitúcie sa považujú teda tie, ktoré nakupujú tovar za účelom jeho ďalšieho predaja bez podstatnej úpravy. Z tohto pohľadu rozlišujeme dve hlavné oblasti obchodovania s tovarom, a to sú:

- a) obchod so spotrebným tovarom,
- b) obchod s tovarom určeným na ďalšie podnikanie.

A. Obchod so spotrebným tovarom

Obchod so spotrebným tovarom (B2C: business-to-customer) sa zaoberá najmä tovarom určeným pre predaj konečnému spotrebiteľovi. Patria sem predovšetkým potraviny, oblečenie, potraviny pre domácnosť, záhradkárske potreby, športové a turistické doplnky, dopravné prostriedky a pod. Patria sem tiež nákupy menších výrobcov a remeselníkov a vybrané nákupy ostatných podnikateľských i neziskových organizácií.

B. Obchod s tovarom určeným na ďalšie podnikanie

Obchod s tovarom určeným pre ďalšie podnikanie (B2B: business-to-business) je segment predstavujúci medzičlánok medzi výrobou a obchodom so spotrebným tovarom. Má charakter obchodu buď s materiálmi a výrobnými činiteľmi, alebo s tovarom pre ďalší predaj v pôvodnej podobe alebo po istých úpravách.

Ďalším pohľadom na klasifikáciu obchodných činností je hľadisko rozsahu pôsobnosti obchodu. Rozoznávame:

- a) vnútorný obchod,
- b) zahraničný obchod,
- c) medzinárodný obchod.

A. Vnútorný obchod

Vnútorný obchod predstavuje pôsobenie na celoštátnom a regionálnom trhu. Ide o manipulovanie (kúpu a predaj) s tovarom na území jedného štátu, predávajúci aj kupujúci sú subjekty domáceho trhu. Patria sem obchody so spotrebným tovarom, ako aj obchody s tovarom na ďalšie podnikanie.

B. Zahraničný obchod

Zahraničný obchod predstavuje vývoz a dovoz tovaru cez štátne hranice krajiny. Aj sem zahrňame obchodovanie so spotrebným tovarom, ako aj tovarom na ďalšie podnikanie. Podnikanie na zahraničných trhoch je komplikovanejšie a rizikovejšie ako podnikanie na domácom trhu, avšak ide o nevyhnutný krok v mnohých oblastiach obchodu z dôvodu zabezpečenia si dostatočného odbytu. Z hľadiska obchodovania na spoločnom trhu v EÚ hovoríme o intra zahraničnom obchode a extra zahraničnom obchode. V prípade intra zahraničného obchodu sa jedná o vzájomnú obchodnú výmenu medzi jednotlivými členmi spoločného trhu EÚ. V prípade obchodovania s tretími krajinami mimo EÚ hovoríme o extra zahraničnom obchode.

C. Medzinárodný obchod

Medzinárodný obchod môžeme považovať za nadstavbu zahraničného obchodu. Ide o komplexný súbor aktivít vo viacerých krajinách alebo na celom svete. A tiež v sebe zahŕňa obchod na jednotlivých vnútorných trhoch. (Pražská, Jindra, 1997)

1.2.3 Funkcie obchodu

Obchod je medzičlánkom medzi výrobcom a spotrebiteľom. Znamená to, že jeho postavenie sa vyvíja súčasne so zmenou postavenia týchto subjektov a vzájomne vo vzťahu ku nim. Obchod ako medzičlánok medzi týmito subjektmi plní najmä nasledujúce funkcie. Sú to:

1. premena výrobného sortimentu na sortiment obchodný tak, aby zodpovedal potrebám a nákupným zvyklostiam zákazníkov,
2. prekonávanie rozdielov medzi miestom výroby a miestom predaja; prostredníctvom obchodu sa tovar dostane na potrebné miesto,
3. prekonávanie rozdielov medzi časom výroby a časom nákupu tovaru; obchod zabezpečuje pohotovosť predaja a dodávok a musí dodržať určitý rozsah zásob,
4. zabezpečovanie množstva a kvality predávaného tovaru; dôležitý je správny výber dodávateľa, správny režim riadenia zásob, príslušné vybavenie a zázemie,
5. iniciatívne ovplyvňovanie výroby čo do sortimentu, času, miesta, množstva a ovplyvňovania dopytu.
6. zabezpečovanie racionálnych zásobovacích ciest, tak, aby sa znížila predajná cena vo vzťahu k úrovni zásobovania,
7. zabezpečovanie rýchlejšej úhrady dodávateľom. (Zamazalová, 2009).

Rozhodovanie zákazníka o výbere konkrétnej obchodnej prevádzky býva ovplyvnené viacerými premennými. Môžeme sa však zhodnúť, že medzi hlavné premenné patria nasledujúce nákupné podmienky:

- možnosť komplexného nákupu a veľký výber tovaru,
- možnosť výberu spôsobu nákupu: nákupné centrum, internetový obchod...,
- možnosť lacného nákupu štandardného tovaru,
- úspora času: požiadavka komplexnosti nákupu a rýchlosť pri tejto komplexnosti,
- otváracia doba,
- možnosť vrátenia tovaru,

- voľnosť pohybu medzi tovarom,
- ponuka úveru a lízingu,
- možnosť bezhotovostných platieb,
- diskontné ponuky a výpredaje,
- záujem mať svojho obchodníka a používať svoju značku tovaru,
- nadštandardná starostlivosť a výber sortimentu.

Úspešnosť podnikania v oblasti maloobchodu je podmienená znalosťou a dobrou orientáciou v legislatíve priamo alebo nepriamo vplyvajúcou na jeho prevádzkovanie. Podrobnejšie sa tejto problematike venuje nasledujúca kapitola.

1.3 Legislatíva

Podnikateľské prostredie podnikateľskej činnosti súvisiacej s maloobchodnou prevádzkou upravuje príslušná legislatíva. Podnikateľské prostredie v oblasti obchodu spadá pod zákony všeobecne regulujúce podnikateľskú činnosť v Slovenskej republike. Popri tom sa aplikuje legislatíva špecificky orientovaná na podnikanie v obchode. Medzi tieto legislatívne normy môžeme zaradiť:

- Obchodný zákonník (č. 513/1991 Z. z.),
- Občiansky zákonník (č. 40/1964 Z. z.),
- Zákonník práce (č. 311/2001 Z. z.),
- Živnostenský zákon (č. 455/1991 Zb.),
- zákon o účtovníctve (č. 431/2002 Z. z.),
- zákon o obchodnom registri (č. 530/2003 Z. z.),
- zákon o ochrane spotrebiteľa (č. 634/1992 Z. z.),
- zákon o ochrane hospodárskej súťaže (č. 136/2001 Z. z.),
- zákon o dani z príjmov (č. 595/2003 Z. z.),
- zákon č. 362/2012 Z. z. (o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorých predmetom sú potraviny),
- nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 360/2011 Z. z., ktorým sa ustanovujú hygienické požiadavky na priamy predaj a dodávanie malého množstva prvotných produktov rastlinného a živočíšneho pôvodu a dodávanie mlieka a mliečnych výrobkov konečnému spotrebiteľovi a iným maloobchodným prevádzkarňam.

Osobitná právna úprava sa týka obchodovania s potravinami

Právne normy potravinového práva – slovenská právna úprava:

- zákon č. 152/1995 Z. z. o potravinách v znení neskorších predpisov,
- vyhláška MPaRV SR č. 127/2012 Z. z. o označovaní potravín,
- zákon č. 467/2002 Z. z. o výrobe a uvádzaní liehu na trh v znení neskorších predpisov
- Potravinový kódex a jeho príslušné časti (zdroj: ŠVPS SR),
- zákon č. 530/2011 Z. z. o spotrebnej dani z alkoholických nápojov v znení neskorších predpisov,
- vyhláška Ministerstva financií SR č. 118/2012 Z. z., ktorou sa ustanovujú vzory daňových priznaní a dodatočných daňových priznaní k spotrebnej dani z alkoholických nápojov,
- vyhláška MF SR č. 537/2011 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o požiadavkách na usporiadanie výrobného zariadenia na výrobu liehu, technologického zariadenia na spracovanie liehu, skladovanie liehu, prepravu liehu, vyskladňovanie liehu a preberanie liehu, kontrole množstva liehu, zisťovaní zásob liehu a o spôsobe vedenia evidencie liehu (o kontrole výroby a obehu liehu),
- vyhláška Ministerstva financií SR č. 206/2004 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o vyhotovení kontrolných známk na označovanie spotrebiteľského balenia liehu a o grafických prvkoch a údajoch na kontrolnej známke,
- zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „daňový poriadok“),
- zákon č. 142/2000 Z. z. o metrológii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov,
- vyhláška Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR č. 210/2000 Z. z. o meradlách a metrologickej kontrole v znení neskorších predpisov,
- vyhláška Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR č. 207/2000 Z. z. o označenom spotrebiteľskom balení v znení neskorších predpisov,
- vyhláška č. 40/2012 Z. z. o kakau a čokoláde
- vyhláška č. 37/2012 Z. z. ktorou sa upravujú niektoré cukry
- vyhláška č. 39/2012 Z. z. o kakaových extraktoch a čakankových extraktoch
- vyhláška č. 43/2012 Z. z. o zahustenom mlieku, sušenom mlieku, kazeínoch a kazeinátach,

- vyhláška č. 44/2012 Z. z. o ovocných džemoch, rôsoloch, marmeládach a sladenom gaštanovom pyré,
- vyhláška č. 127/2012 Z. z. o označovaní potravín,
- vyhláška č. 423/2012 Z. z. o mäse jatočných zvierat,
- vyhláška č. 424/2012 Z. z., ktorou sa ustanovujú požiadavky na jedlé rastlinné tuky a jedlé rastlinné oleje a výrobky z nich,
- vyhláška č. 425/2012 Z. z. o produktoch rybolovu a výrobkoch z nich,
- vyhláška č. 42/2012 Z. z. o ovocných šťavách a niektorých podobných výrobkoch určených na ľudskú spotrebu,
- zákon č. 42/2013 Z. z. o potravinách,
- zákon č. 114/2010 Z. z. a novela zákona č. 152/ 1995 Z. z. o potravinách,
- zákon č. 342/2011 Z. z. a novela zákona č. 39/ 2007 Z. z. o veterinárnej starostlivosti,
- zákon č. 349/2011 Z. z. a novela zákona č. 152/ 1995 Z. z. o potravinách.

Právne normy potravinového práva – právo EÚ

- Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 110/2008 z 15. januára 2008 o definovaní, popise, prezentácii, označovaní a ochrane zemepisných označení liehovín a o zrušení nariadenia (EHS) č. 1576/89;
- Smernica 2000/13/ES Európskeho parlamentu a Rady z 20. marca 2000 o aproximácii právnych predpisov členských štátov, týkajúcich sa označovania, prezentácie a reklamy potravín (s účinnosťou od 13. 12. 2014 zruší a „nahradí“ Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 1169/2011 z 25. októbra 2011 o poskytovaní informácií o potravinách spotrebiteľom);
- Nariadenie Komisie č. 2870/2000 z 19. decembra 2000, ktorým sa stanovujú referenčné metódy analýzy liehovín v Spoločenstve;
- Nariadenie Komisie (ES) č. 684/2009 z 24. júla 2009, ktorým sa implementuje smernica Rady 2008/118/ES, pokiaľ ide o elektronické postupy pri preprave tovaru podliehajúceho spotrebnej dani v režime pozastavenia dane;
- Nariadenie Komisie (EHS) č. 3649/92 zo 17. decembra 1992 o zjednodušenom sprievodnom dokumente na prepravu tovaru podliehajúceho spotrebnej dani vnútri Spoločenstva, ktorý bol uvoľnený do daňového voľného obehu v odosielajúcom členskom štáte, v znení neskorších zmien a doplnkov;
- Nariadenie Komisie (EHS) č. 2913/92 z 12. októbra 1992 ustanovujúce Colný zákonník spoločenstva v znení neskorších zmien a doplnkov (Colný kódex);

- Nariadenie Komisie (EHS) č. 2454/93 z 2. júla 1993, ktorým sa vykonáva nariadenie Rady (EHS) č. 2913/92, ktorým sa ustanovuje Colný kódex Európskeho spoločenstva v znení neskorších zmien a doplnkov;
- Nariadenie Rady (EHS) č. 2658/87 z 23. júla 1987 o colnej a štatistickej nomenklatúre a o Spoločnom colnom sadzobníku v znení neskorších zmien a doplnkov;
- Smernica Rady 2008/118/ES zo 16. decembra 2008 o všeobecnom systéme spotrebných daní a o zrušení smernice 92/12/EHS v znení neskorších zmien a doplnkov;
- Smernica Rady 92/83/EHS z 19. októbra 1992 o zosúladiení štruktúr spotrebných daní pre etanol a alkoholické nápoje;
- Smernica Rady 92/84/EHS z 19. októbra 1992 o aproximácii sadzieb spotrebnej dane na alkohol a alkoholické nápoje;
- Nariadenie č. 1169/2011 – usmerňovací dokument o poskytovaní informácií o potravinách
- Nariadenie č. 589/2008 – o obchodných normách pre vajcia;
- Nariadenie č. 853/2004 – o hygiene potravín živočíšneho pôvodu;
- Nariadenie č. 882/2004 – o úradných kontrolách s cieľom zabezpečiť overenie dodržiavania potravinového a krmivového práva a predpisov o zdraví zvierat a o starostlivosti o zvieratá;
- Nariadenie č. 1169/2011 – otázky a odpovede o poskytovaní informácií o potravinách spotrebiteľom;
- Korigendum k nariadeniu č. 1169/2011;
- Nariadenie č. 1234/2007 – o spoločnej organizácii trhov;
- Nariadenie č. 931/2011 – o požiadavkách na výsledovateľnosť v súvislosti s potravinami živočíšneho pôvodu;
- Nariadenie č. 1169/2011 – o poskytovaní informácií o potravinách spotrebiteľom (doplnenie);
- DELEGOVANÉ NARIADENIE KOMISIE (EÚ) č. 499/2014 z 11. marca 2014, ktorým sa dopĺňajú nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 1308/2013 a (EÚ) č. 1306/2013 prostredníctvom zmeny vykonávacieho nariadenia Komisie (EÚ) č. 543/2011, ktoré sa týka sektorov ovocia a zeleniny a spracovaného ovocia a zeleniny;
- VYKONÁVACIE NARIADENIE KOMISIE (EÚ) č. 504/2014 z 15. mája 2014, ktorým sa mení vykonávacie nariadenie (EÚ) č. 540/2011, pokiaľ ide o podmienky schválenia

účinnnej látky rastlinné oleje/citronelový olej, nariadenie nadobúda účinnosť dňa 05.06.2014;

- NARIADENIE KOMISIE (EÚ) č. 505/2014 z 15. mája 2014, ktorým sa mení príloha II k nariadeniu Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1333/2008, pokiaľ ide o použitie karamelových farbív (E 150a – d) v pive a sladových nápojoch, nariadenie nadobúda účinnosť dňa 05.06.2014;
- NARIADENIE KOMISIE (EÚ) č. 506/2014 z 15. mája 2014, ktorým sa mení príloha II k nariadeniu Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1333/2008 a príloha k nariadeniu Komisie (EÚ) č. 231/2012, pokiaľ ide o etyl-N-dodekanoyl-L-arginát ako konzervačnú látku v určitých tepelne ošetrovaných mäsových výrobkoch.¹

1.4 Obchod a EÚ

Obchod ako činnosť realizujúca sa na spoločnom trhu EÚ patril medzi priority politiky EÚ od začiatkov procesu integrácie po druhej svetovej vojne. V rámci Európskej komisie sa otázkami obchodu zaoberá generálne riaditeľstvo XXIII – Skupina pre distribúciu a obchod. V obchode je zamestnaný 2. najväčší počet zamestnancov,

22. januára 1999 vydala EK Bielu knihu o obchode. Sektor obchodu potrebuje stratégiu založenú na zlepšovaní konkurenčných podmienok na trhu. Biela kniha obsahuje tieto 4 skupiny priorít:

1. zlepšenie používania politických nástrojov na pomoc obchodu,
2. zlepšenie administratívneho, legislatívneho a finančného prostredia,
3. posilnenie konkurencieschopnosti a podpory podnikania,
4. posilnenie europeizácie a internacionalizácie.

Medzinárodné obchodné organizácie si vytvárajú vlastné záujmové združenia zastupujúce záujmy obchodnej podnikateľskej sféry, napr. EuroCommerce so sídlom v Bruseli. Medzi ďalšie organizácie patria:

- Medzinárodná obchodná komora (International Chamber of Commerce),
- American Chamber of Commerce to the European Union (Belgicko),
- EUROCHAMBRES – Association of European Chambers of Commerce and Industry (Belgicko)

¹ <http://www.biznis.sk/potravinova-legislativa/> (10. 12. 2016)

- EuropaBio (Belgicko),
- European Advertising Standards Alliance (Belgicko),
- Federation of Small Business (Veľká Británia),
- Foreign Trade Association (Belgicko),
- Independent Retail Europe (predtým UGAL-Union of Groups of Independent Retailers of Europe),
- International Trademark Association (USA).

V Slovenskej republike zastupujú záujmy subjektov v obchode Slovenská obchodná a priemyselná komora, Zväz obchodu a cestovného ruchu, Asociácia osobného predaja, Asociácia platiteľov spotrebnej dane z liehu a liehovín, Asociácia výrobcov a obchodníkov s drevom, Asociácia výrobcov cukrovín, kávovín a trvanlivého pečiva, Česko-slovenská obchodná asociácia, Združenie výskumných obchodných spoločností a ďalšie zväzy a združenia.

1.5 Deľba práce a špecializácia v obchode

Deľba práce a špecializácia v obchode sa prejavuje formami, ktorými sú:

- a) obchod so spotrebným tovarom,
- b) obchod s tovarom pre podnikanie,
- c) maloobchod,
- d) veľkoobchod,
- e) vnútorný obchod,
- f) zahraničný obchod.

A. Obchod so spotrebným tovarom

- je to najmä tovar pre konečného individuálneho spotrebiteľa,
- zákazníci sú jednotliví obyvatelia,
- predmetom predaja sú potraviny, oblečenie, potreby pre domácnosť a voľný čas, autá a pod.
- patria sem aj nákupy malých firiem a okrajové nákupy stredných a veľkých firiem (napr. nákup kancelárskych potrieb).

B. Obchod s tovarom určeným na ďalšie podnikanie

- predstavuje „nespotrebný tovar“, ktorý slúži na výrobnú spotrebu a prevádzku firiem; tento druh obchodu nezabezpečujú len samostatné obchodné podniky, ale aj

jednotlivé útvary výrobných firiem zamerané na nákup či predaj s diferencovanou mierou samostatnosti.

C. Maloobchod (angl. retail trade)

- je podnik alebo činnosť, ktorá zahŕňa nákup od veľkoobchodu alebo výrobcu a predaj bez ďalšieho spracovania konečnému spotrebiteľovi; vytvára vhodné zoskupenie tovaru, teda sortiment, vytvára pohotovú predajnú zásobu, poskytuje informácie o tovare, zabezpečuje vhodnú formu predaja a predáva marketingové informácie dodávateľom.

D. Veľkoobchod (angl. wholesale trade)

- je podnik alebo činnosť nakupujúca tovar vo veľkom a vo veľkom aj predávajúca maloobchodníkom, drobným výrobcam, firmám a živnostníkom, a to bez jeho podstatnej zmeny; veľkoobchod tovar väčšinou skladuje a rozváža odberateľom.

1.5.1 Druhy veľkoobchodu a maloobchodu

Druhy veľkoobchodu

Veľkoobchod, zvyčajne pôsobiaci ako medzičlánok medzi výrobcou a konečným zákazníkom, sa na trhu vyskytuje v rôznych formách zodpovedajúcich potrebám a požiadavkám zákazníkov, charakteru tovaru, jeho množstvu, forme a hodnote. Medzi hlavné typy veľkoobchodu zahŕňame:

- a) dodávkový (skladový) veľkoobchod,
- b) agentúrny (traťový) veľkoobchod,
- c) samoobslužný veľkoobchod (systém Cash & Carry, C & C)
- d) regálový veľkoobchod,
- e) predajné sklady.

A. Dodávkový (skladový) veľkoobchod

Ide o najobvyklejší systém veľkoobchodu, zásoby sa udržujú na sklade a tovar sa rozváža na základe objednávky až „do domu“. Súčasťou veľkoobchodu spravidla je vlastná autodoprava, a to predovšetkým vo väčších veľkoskladoch. Súčasťou poskytovaných predajných služieb je

okrem iného aj zabezpečovanie propagačných a reklamných akcií, školení odberateľov, školenie personálu odberateľov, poskytovanie rôznych technických služieb a pod. Rozsahom týchto služieb sa nezávislý veľkoobchod stáva základom vertikálnych integrácií. Veľkosť skladu je určovaná najmä diverzifikáciou dodávateľských funkcií.

B. Agentúrny (trat'ový) veľkoobchod

Jeho základnou charakteristikou je funkcia tzv. dispozične akvizičná, nezabezpečuje totiž fyzický pohyb tovaru cez vlastný sklad, ale organizačne zabezpečuje dodávky z výroby alebo od iných veľkých dodávateľov odberateľom – maloobchodníkom alebo aj veľkoobchodníkom. Tieto dodávky bývajú lacnejšie z dôvodu úspor z vylúčenia jedného skladového článku. Na druhej strane býva realizácia dodávky časovo náročnejšia ako dodávateľskom veľkoobchode. Jeho využitie je teda predovšetkým pri veľkých dodávkach a pri veľkých odberateľoch z pohľadu objemu finančného a hmotného. Túto formu veľkoobchodu uplatňujú predovšetkým nákupné centrály pri spotrebnom tovare, oveľa viac sa využíva v zásobovaní výroby pri investičných dodávkach a pri zahraničnom obchode.

C. Samoobslužný veľkoobchod (systém Cash & Carry, C & C)

Je predovšetkým určený pre menšie odbery vlastným autom zákazníka, pri ktorom racionalizácia prepravy tovaru nezohráva úlohu. K jeho zákazníkom patria najmä maloobchodníci a tiež príležitostní predajcovia v stánkoch. S rastom sortimentu vzrástol aj okruh zákazníkov, a to cez ponuku tovarov na vybavenie kancelárií, prevádzkarní a tovaru pre rôznych malých remeselníkov a pod. Ponúkaný sortiment pôvodne obsahoval prevažne potravinársky tovar sortimentu klasického veľkoobchodu (teda tzv. suchý sortiment). Postupne doplnil ponuku aj o čerstvý tovar a došlo k rozšíreniu ponuky o nepotravinový sortiment. Asi najznámejšou firmou a predstaviteľom samoobslužného veľkoobchodu je sieť METRO holding.

D. Regálový veľkoobchod

Vznik tohto typu veľkoobchodu súvisel s potrebou rozšíriť ponuku nepotravinárskeho sortimentu v potravinárskom maloobchode. Môžeme povedať, že prvky jeho vzniku môžu byť označené ako organizovaná forma nátlaku. Pôvodne sa rozšíril v USA, neskôr došlo k jeho rozšíreniu aj v Európe.

Podstata jeho fungovania je založená na dohode medzi veľkoobchodníkom a maloobchodníkom o tom, že maloobchodník bude na riziko veľkoobchodu predávať vo

vymedzenej časti predajni na regáloch sortiment, ktorý dodá, dopĺňuje a obmieňa veľkoobchodník.

Maloobchodník takto zvyšuje atraktivnosť svojej predajne a overí si, ako by bolo efektívne upraviť rozsah sortimentu. Veľkoobchod a niekedy aj priamo výrobca tak môže predávať nový alebo ešte málo známy sortiment, nové značky alebo sezónny tovar. Dochádza tiež k variácii tohto systému tak, že veľkoobchod dbá na základe dlhodobej dohody o dopĺňanie „svojho regálu“ v predajni, o úpravu tovaru a propagačné prostriedky. Cieľom je zabezpečiť pravidelný a čo najväčší rozsah predaja svojho tovaru na úkor konkurencie. Predaj je úplne v réžii maloobchodu.

E. Predajné sklady

Podstata je súčasný predaj pre živnostníkov, maloobchodníkov, veľké firmy a aj pre konečného spotrebiteľa. Patria sem sklady palív, stavebných materiálov, hutníckych výrobkov a pod. Niektoré z týchto firiem bývajú viac zamerané na veľkoodberateľov, iné sa sústreďujú na drobný predaj. Prevažne ale ide o sortiment tovaru, ktorý sa v klasickej sieti predajní ťažšie predáva. (Pražská, Jindra, 1997)

Druhy maloobchodu

Maloobchodné aktivity podnikateľských subjektov na trhu je možné rozdeliť na dve hlavné skupiny:

- a) maloobchod realizovaný v sieti predajní (store retail),
- b) maloobchod realizovaný mimo siete predajní (non store retail).

A. Maloobchod realizovaný v sieti predajní

Maloobchod realizovaný v sieti predajní predstavuje väčšinový rozsah maloobchodných činností. Členíme ho na dve veľké skupiny:

- potravinársky maloobchod, ktorý zaoberá sa najmä potravinami, avšak bežne do tejto skupiny zahŕňame aj predajne, ktoré majú značný rozsah nepotravin – tovar dennej a občasnej potreby; potravinársky maloobchod je tradične najviac koncentrovaný, má najväčšie priemerné veľkosti predajní, najmodernejšie informačné a logistické systémy,
- nepotravinársky maloobchod.

Potravinársky maloobchod aj nepotravinársky maloobchod tvorí široká škála sortimentov aj prevádzkových typov. Zvláštnu skupinu tvorí predaj áut a pohonných hmôt. V nepotravinárskom sortimente sa viac uplatňuje maloobchod výrobných firiem. (Pražská, Jindra, 1997)

B. Maloobchod realizovaný mimo siete predajní

Medzi hlavné zložky tohto typu maloobchodu patria:

- predajné automaty (vending machines): ide o doplnkový predaj a často býva zoskupených niekoľko typov automatov, ide najmä o doplnkové stravovanie a doplnkový predaj jednoduchého sortimentu, hlavnou nevýhodou tohto typu predaja je jeho technická a ekonomická náročnosť a zároveň malá výkonnosť, hlavnou výhodou je jeho nepretržité tzv. 24/7 fungovanie bez nutnosti prítomného ľudského faktora.
- priamy predaj (direct selling); predaj sa realizuje priamym kontaktom predávajúceho a kupujúceho, predmetom obchodu spravidla býva špecializovaný sortiment.
- priamy marketing (direct marketing); zahŕňa rôzne druhy zásielkového a dodávkového obchodu až do bytu zákazníka.

Prehľad jednotlivých typov maloobchodu a veľkoobchodu je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1.1 Členenie maloobchodu a veľkoobchodu

Obchod	Maloobchod	Maloobchod realizovaný v sieti predajní: – potravinársky maloobchod, – nepotravinársky maloobchod. Maloobchod realizovaný mimo siete predajní: – predajné automat, – priamy predaj, – priamy marketing.
	Veľkoobchod	– dodávkový (skladový) veľkoobchod, – agentúrny (traťový) veľkoobchod, – samoobslužný veľkoobchod (systém Cash & Carry, C & C)

		– regálový veľkoobchod, – predajné sklady.
--	--	---

Zdroj: vlastné spracovanie

Maloobchodný proces

Proces kúpy a predaja tovaru v rámci predajnej jednotky v sebe obsahuje dielčie činnosti, ktorých zvládnutie podmieňuje úspech subjektu v konkurenčnom boji. Medzi jednotlivé prvky maloobchodného procesu podmieňujúce úspech na trhu sú:

- nákup tovaru na ďalší predaj spotrebiteľovi,
- predaj a podpora predaja tovaru,
- preprava tovaru,
- prevzatie podnikateľského rizika,
- finančné operácie,
- získavanie informácií pre rozhodovací proces,
- poskytovanie informácií zákazníkom,

Maloobchodný cyklus

Maloobchodné subjekty počas svojej existencie na trhu spravidla prechádzajú fázami vývoja v závislosti od ich etablovania a úspechu na trhu. Časový horizont týchto jednotlivých fáz je individuálny a závisí od mnohých faktorov, spomedzi ktorých sú kľúčové najmä správna lokalizácia predajnej jednotky, správne zvolený tovar pre konkrétne špecifikovaného zákazníka, správne načasovanie otvorenia prevádzky a zvolenej marketingovej stratégie. Maloobchodný cyklus je tak vlastne modifikovaný životný cyklus predajnej jednotky v maloobchode. Teória maloobchodného cyklu vysvetľuje správanie nových foriem maloobchodu po ich vstupe na trh a spravidla prechádza niekoľkými fázami:

- na začiatku sa nová obchodná prevádzka snaží udržať nízke režijné náklady a nízke maloobchodné ceny tovarov, ponuka tovarov a služieb je obmedzená, snahou je udržať maržu na nižšej úrovni, ako je priemer.
- v prípade úspechu novej predajne objaví sa konkurencia, jej snahou je zvýšiť nad inovátorom tým, že zdôrazňuje odlišnú stratégiu.

- v snahe vyrovnať sa konkurencii maloobchodník – novátor rozširuje sortiment tovarov, investuje viac prostriedkov do zariadenia a vybavenia obchodu, reklamy a pod., jeho náklady začínajú rásť, firma sa rozširuje, zamestnáva viac zamestnancov, klesajúce výnosy z tržieb nútia zvyšovať ceny, cenový rozdiel medzi ním a konkurenciou sa stráca, to si uvedomia aj zákazníci a vytvára sa priestor pre nového maloobchodníka so statusom začiatovník. (Cimler, Zadražilová, 2007)

1.6 Obchod a globalizácia

Pojem globalizácia je často používaný, môžeme konštatovať, že sa z neho stal fenomén a má mnoho významov a charakteristík. Z najširšieho uhla pohľadu môžeme globalizáciu charakterizovať ako prekračovanie a elimináciu ekonomických, informačných, kultúrnych a politických hraníc v celosvetovom meradle. Často sa ako synonymum používa slovo internacionalizácia, kde ju chápeme ako obchod s tovarom prekračujúcim národné hranice. Podľa OECD je globalizácia proces zvyšujúcej sa závislosti trhov a národných ekonomík vyvolaný vysokou dynamikou obchodu s tovarom, kapitálom, službami a transferom technológií a know-how. Proces globalizácie sa prejavuje širším a hlbším prepojením jednotlivých častí sveta. Je to jav, ktorý ľudstvo sprevádza od počiatkov dejín. V súčasnosti rastie úloha multinacionálnych spoločností (globálnych korporácií pôsobiacich vo viac ako v jednej krajine, využívaním geografických rozdielov medzi krajinami, zvyšuje sa kompatibilná globálna infraštruktúra: podpora v komunikačných a cirkulačných aktivitách).

Môžeme tiež konštatovať, že hnacím motorom globalizácie je ľudská materiálna podstata. Zákazník je kľúčovou postavou a z toho vyplývajú aj jeho kompetencie v globalizovanom svete, kde ponuka tovarov a služieb prekrýva dopyt.

Globalizácia z národného pohľadu: miera prepojenia národnej ekonomiky so svetovým hospodárstvom (podiel vývozu a dovozu na tvorbe HDP, príliv, odliv priamych zahraničných investícií a licenčných poplatkov).

Globalizácia z pohľadu odvetvia: miera prepojenia národných odvetví s rovnakými odvetviami v iných krajinách, globalizované odvetvia sú charakteristické tým, že konkrétnemu trhu dominuje len niekoľko významných firiem (napr. veľké retailingové firmy, automobilový priemysel).

Globalizácia na úrovni podniku: miera zapojenia na základe podielu na zisku, stratách, základnom imaní vytvorenom aktivitami v zahraničí.

Oblasti, v ktorých možno najviac vidieť prejavy eliminácie týchto hraníc, sú najmä:

- medzinárodný obchod,
- logistika,
- vznik a rozvoj transnacionálnych korporácií,
- medzinárodné toky kapitálu,
- medzinárodný pohyb pracovnej sily.

Môžeme tiež konštatovať, že hnacím motorom globalizácie je ľudská materiálna podstata.

2 TYPOLÓGIA MALOOBCHODNÝCH PREDAJNÍ

Predaj ako posledná fáza obehu tovaru predstavuje v širšom poňatí zmenu vlastníctva tovaru a úhradu za tovar. V stacionárnych maloobchodných jednotkách (familiárne nazývaných ako tzv. kamenné obchody) dochádza pri predaji k úhrade a prebraniu tovaru zväčša priamo zákazníkom. Jednotlivé stacionárne maloobchodné jednotky sa na trhu nachádzajú v rôznych formách, ktoré aktívne reagujú najmä na potreby zákazníkov a charakter sortimentu. Kľúčovým pojmom sa stáva práve predaj.

Predaj tovaru konečnému spotrebiteľovi prechádza spravidla fázami, ktorými sú:

1. **Ponuka tovaru.** Informovaný je zákazník o sortimente predajne, zistenie prianí zákazníka, ponuka vhodného tovaru s využitím optickej ponuky reprezentovanej vystavením tovaru, fotografií, katalógov, videozáznamom a ponuky predajným rozhovorom, jej obmieňanie má rešpektovať charakter sortimentu, sezónne výkyvy a ostatné vplyvy, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie spotrebiteľa. Správne ponúknutie tovaru zákazníkovi vyvoláva impulzívne nákupy a má výrazný vplyv na celkové tržby.
2. **Výber tovaru.** Zákazník si tovar vyberá, zoznamuje sa s jeho úžitkovými vlastnosťami, spôsobom použitia, rozhoduje o kúpe, rozhodovanie o kúpe závisí od typu produktu a jeho dôležitosti pre uspokojenie potrieb zákazníka, nemenej dôležitý je aj podiel výdavkov za daný tovar na celkových výdavkoch spotrebiteľa. Niektoré tovary sú tovarmi každodennej spotreby, iné sú tovarmi dlhodobej spotreby. Všetky tieto aspekty vplývajú na rozhodovanie o výbere tovaru.
3. **Platenie za tovar.** Ide o výber z rôznych foriem, ktoré sa ponúkajú ako možnosti zaplatenia za tovar na prevádzke: zaplatenie v hotovosti, bezhotovostne, použitie zľavových kupónov, darčkových kariet a podobne.
4. **Výdaj tovaru.** Tovar získava nového majiteľa a táto fáza znamená ukončenie predaja. (Cimler, Zadražilová, 2007)

Jednotlivé formy predaja (spôsoby, ako bude realizovaný predaj) bývajú ovplyvnené:

- účasťou zákazníka na jednotlivých fázach predaja,
- prístupom zákazníka k zásobe tovaru,
- spôsobom odovzdania tovaru zákazníkovi,
- stupňom mechanizácie jednotlivých fáz predaja.

Na rozhodovanie o výbere jednotlivých foriem predaja v konkrétnej predajnej jednotke vplýva:

- charakter sortimentu, teda predovšetkým frekvenciou nákupu,
- charakter spotreby,
- cena tovaru,
- technické riešenie predajnej jednotky, najmä veľkosti, členením plôch, situovaním, zázemím jednotky,
- personálne zabezpečenie predaja.

2.1 Formy predaja

Medzi základné formy predaja podmieňujúce spôsob predaja tovaru zákazníkovi, úroveň doplnkových služieb, nároky na odbornosť personálu patria:

A. Samoobslužný predaj, predaj s prevažne samostatnou aktivitou zákazníka. Na jeho zabezpečenie je nutné, že:

- tovar musí byť pripravená na rýchly a jednoduchý predaj,
- predaj by mal byť zabezpečený aspoň jednodennou zásobou v predajnej miestnosti,
- zákazník má voľný prístup k zásobe tovaru v predajnej miestnosti (samoobsluha) alebo prehľad o celom ponúkanom sortimente (automaty).
- zákazník si môže tovar ľubovoľne dlho prezerať a zoznamovať sa s ním.

Prvé dve samoobsluhy boli podľa niektorých autorov založené v roku 1912 v Kalifornii. Podľa iných zdrojov bola prvá samoobslužná predajňa Piggby Wiggly Stores s kontrolnou pokladňou založená v roku 1916 Clarensom Saundersom v Memphise, Tennessee. Ten si nechal svoj koncept samoobsluhy v roku 1917 patentovať a neskôr vytvoril svoj vlastný obchodný reťazec a do konca 30-tych rokov 20-teho storočia bolo v Severnej Amerike 2600 samoobslužných predajní. Prvá veľká samoobsluha bola King Kullen Food Store, ktorú otvoril Michael Cullen v roku 1930 na Long Islande v roku 1930.

Rozoznávame:

- **uzavretú samoobsluhu,** zákazník nemôže opustiť predajný priestor bez toho, aby prešiel inkasnou zónou,
- **otvorená samoobsluhu,** zákazník má voľný pohyb po predajnej ploche a pokiaľ si tovar nevyberie, môže ju opustiť.

Technológia predaja so samoobsluhou je založená na:

- materiálno-technickom zabezpečení predaja, predaj zvyšuje nároky na veľkosť a kvalitu predajnej miestnosti, dispozičné riešenie a výstavné zariadenie,
- centralizácii rozhodujúcich častí zásob, prípadne všetkých v predajnej miestnosti,
- zladení ciest tovaru, zákazníkov a predavačov v čase a priestore,
- optickej ponuke vytváranej rozmiestnením tovaru, vystavením, obalom, označením, cenou,
- ochrane tovaru pred odcudzením,
- centralizácii inkasa.

B. Predaj s obsluhou: pultový predaj. Ponuka sa určuje formou predajného rozhovoru, čo zvyšuje náročnosť na prácu predavača, tovar je oddelený od zákazníka, dôležitým prvkom sú výkladné skrine, vstup je vhodné umiestniť do stredu prevádzky (v súčasnosti kombinácia spolu so samoobsluhou, napr. predaj mäsových výrobkov, syrov a pod.)

C. Predaj s voľným výberom a predaj podľa vzoriek. Tvorí prechod medzi samoobslužným predajom a pultovým predajom. Podstatné je:

- umiestniť v predajnej miestnosti vzorky všetkých druhov tovaru, prípadne i predajnú zásobu,
- vymedziť dostatočný priestor na pohyb zákazníka,
- umožniť zákazníkovi nerušenú prehliadku,
- vymedziť dostatočný priestor pre predavača.

Predaj s voľným výberom je založený na optickej ponuke, samostatnom výbere a rozhodovaní zákazníka. Predavač zasahuje vtedy, ak zákazník prejaví záujem o konkrétny druh a je nerozhodný a pod.

Pri predaji podľa vzoriek sú vzorky vystavené v predajnej miestnosti a predajňa nemá obyčajne zásoby tovaru. Pri výbere a kúpe je tovar dovezený zákazníkovi alebo vydaný z detašovaného skladu či v samotnej predajni.

V rámci prehlbujúcej sa konkurencie na trhu rastie koncentrácia obchodných firiem a taktiež aj koncentrácia maloobchodnej siete. Dochádza tak k zmene štruktúry nielen smerom von, k vonkajším subjektom trhu, ale aj medzi jednotlivými odvetviami. Dôležitým prvkom

ovplyvňujúcim mieru koncentrácie je aj stupeň regulácie podnikateľského prostredia, ktorý určuje limity rozvoja ekonomickej činnosti. (Kita, 2014)

2.2 Koncentrácia a kooperácia v maloobchode

V rámci obchodného podnikania teda môžeme pozorovať dva trendy:

- koncentráciu maloobchodných aktivít,
- kooperáciu medzi maloobchodnými subjektami.

Oba tieto trendy reagujú na aktuálnu vývojovú situáciu na trhu a sú spôsobom úspešného etablovania sa na trhu.

Koncentrácia obchodných činností

Koncentrácia obchodných činností sa prejavuje znižovaním počtu „hráčov“ na trhu. Vznikali postupným spájaním menších firiem. Medzi ich hlavné znaky patrí, že:

- spoločnosť spravidla riadi centrálny odborný manažment s vysokým využitím výpočtovej techniky, s cieľom efektívneho riadenia s minimalizovaním vstupov,
- nákup a skladovanie sa zabezpečuje centrálny,
- firma má zabezpečený spoločný marketing, vrátane reklamy, podpory predaja a centrálnyho riadenia cien,
- firmy presadzujú stratégie vlastných privátnych značiek, ktoré samy nevyrábajú.

Kooperácia v obchode

Kooperácia v maloobchode sa prejavuje na jej dvoch hlavných úrovniach, ako sú:

- vertikálna kooperácia,
- horizontálna kooperácia.

Vertikálna kooperácia

Ide o združenie, ktoré sleduje logistický pohyb tovaru. Ide o spoluprácu na princípe dodávateľ – odberateľ. Prejavuje sa rovnakým sortimentným zameraním a je založený na výhodách pri nákupe tovaru a istote pri predaji tovaru. Má tieto 4 formy:

1. Nákupné družstvo a nákupný zväz (buying group, retail group)

Ide o prvú historickú formu kooperácie, ktorá sa výraznejšie rozvíjala v 1. polovici 20-teho storočia. Realizovala sa nielen ako veľkoobchodné zoskupenie obchodníkov, ale aj ako predajné združenie výrobcov v potravinárskom obchode. Postupne sa družstvá menili na

zväzy a rozširovali svoje poverenie na nákup do sféry správy a odbytu pre všetkých svojich členov, a to predovšetkým v potravinárskom obchode s centrálnym veľkoobchodom. Prevádzkové funkcie maloobchodníkov sa prenášajú na zväzy, resp. správne centrum. To zabezpečuje výskum trhu, analýzu a odporúčanie pri umiestňovaní prevádzkových jednotiek, financovanie investícií, centrálné vedenie účtovníctva, daňovú a poradenskú službu, záujmové zastupovanie, školenie podnikateľov aj zamestnancov. Potenciál takého zoskupenia sa posilňuje spravidla používaním jednotných symbolov skupiny, tzv. corporate identity a homogenizáciou prezentácie obchodných a predajných priestorov a činností a tiež celoštátnej prezentácii. Okrem toho sa spolupracujúce skupiny v odvetví pokúšajú prispôbiť svoju činnosť tendenciám na trhu a segmentácii trhu, dochádza k diverzifikácii sortimentu a tiež k diverzifikácii typov prevádzkových jednotiek. Rozširuje sa spôsob dodávok vlastným aj cudzím jednotkám čo do spôsobu dodávok i diferencovaných cenových hladín (napr. v Nemecku: EDEKA, REWE, Kaufring).

2. Dobrovoľný reťazec

Predajne pripomínajú nákupné zväzy a družstvá. Vznikali však obrátene, z iniciatívy veľkoobchodu najmä začiatkom 50-tych rokov 20-teho storočia. Predajne sú vo vlastníctve jednotlivých majiteľov, sú nezávislé od reťazca. To má za následok vyššiu zainteresovanosť jednotlivých členov na snahe o dosiahnutie dobrých výsledkov ako spravidla môže zabezpečiť zamestnanecký pomer pri využití vlastných filiállok. Súčasťou kooperačného systému je spôsob racionálnej distribúcie a centrálného riadenia, ktorému sa členovia dobrovoľne prispôbujú. Nevýhodou býva veľká fluktuácia členov v porovnaní s nákupnými družstvami. Základom racionálnej činnosti dobrovoľných reťazcov je centralizácia nákupu vo veľkom, perfektný informačný systém, ktorý umožní výrazné zníženie stavu zásob, existencia centrálnych a regionálnych skladov. Jedným z najznámejších reťazcov je SPAR.

3. Franchising

Tento systém upresňuje vzťahy v dobrovoľnom reťazci tým, že všetky vzťahy sú zmluvne formulované, služby sú navzájom platené, vzájomné práva a povinnosti sú jednoznačne definované. Systém franchisingu je v súčasnej dobe chápaný ako hlavný prostriedok udržania malých a stredných obchodných firiem, v oblasti potravinárskeho obchodu, stravovacích, realitných služieb, módného tovaru (Coca Cola, McDonald 's, Natur House, Century 21, OMV, ZARA, TAMARIS).

4. Nákupné centrály

Predstavujú najvyšší stupeň vertikálnej kooperácie obchodných firiem. Spájajú veľké firmy z rôznych krajín Európy s cieľom získať výhodné zdroje nákupu, dobré marketingové informácie o možnostiach vstupu na cudzie trhy, dobré platobné podmienky a pod. (napr. Handelskontor, Retailler Alliance). Členovia sú predovšetkým veľké obchodné firmy, obchodné domy, obchodné kooperácie, spotrebné družstvá i samostatní veľkoobchodníci. Ich spoločné záujmy sú zamerané na:

- spoločný nákup veľkých objemov tovarov za výhodné ceny,
- rozšírenie sortimentu organizovaním nákupu vo viacerých krajinách,
- zabezpečenie úspešnosti predajných systémov vo viacerých krajinách a predajnosti tovarov z iných štátov spoločne organizovaným marketingovým výskumom i celkovou stratégiou,
- zavedenie európskych (privátnych) značiek, teda vlastného značkového tovaru, ktorý sa bude predávať vo vlastnej sieti určitej obchodnej firmy vo viacerých štátoch a bude tak podporovať image tejto firmy,
- využitie logistickej racionalizácie pohybu tovaru,
- zavedenie celoeurópskeho inkasa a podpory financovania.

Horizontálna kooperácia

Horizontálna kooperácia predstavuje spoluprácu obchodných firiem na rovnakej úrovni logistického pohybu tovarov v určitej lokalite s cieľom zvýšiť príťažlivosť predajného miesta, zvýšiť predaj vo svojej predajni a znížiť náklady, teda zvýšiť efektívnosť. Predstavuje viac alebo menej organizovanú spoluprácu v určitej lokalite. Slúži najmä na dosiahnutie väčšej sortimentnej príťažlivosti, úspora nákladov je na druhom mieste. Formy horizontálnej kooperácie v maloobchode sú:

- **obchodná ulica, námestie a pod.;** býva zameraná na reklamu lokality, na zabezpečenie parkovacích miest, upratovania, úpravy okolia a zabezpečenie bezpečnosti,
- **spoločný obchodný dom;** niekoľko obchodných firiem sa spojí na prevádzkovanie resp. výstavbe spoločného obchodného domu, nezaložia spoločný podnik, ale prevádzkujú svoju časť na svoj účet,
- **nákupné strediská** (regionálne nákupné strediská); je to najtypickejšia forma horizontálnej kooperácie, ide o plánovane vytvorené súbory objektov určených

na obchodnú činnosť, vrátane všetkých pomocných služieb, **budované** na voľných plochách. Zvláštnou formou sú tieto strediská vybudované v centrách miest.

Horizontálna kooperácia vo veľkoobchode je zameraná na úsporu investičných a prevádzkových nákladov sústredením veľkoobchodných aktivít na spoločné územie do skladových areálov. Na tomto území sú spoločné inžinierske siete, vrátane komunikácií, železničných vlečiek, kontajnerových prekladísk. Nachádza sa tu aj spoločná bezpečnostná služba, vrátnica, technický servis a pod. Osobitnou formou sú priemyselné parky a logistické centrá. (Pražská, Jindra, 1997)

2.3 Nákupné prostredie maloobchodnej prevádzky

Nákupné prostredie maloobchodnej jednotky môže výrazne ovplyvniť jej postavenie na trhu a ekonomickú silu. Prostredie, ktoré pôsobí v prevádzke na zákazníka môže stimulovať, alebo naopak, utlmiť jeho nákupné rozhodnutia, preto je dôležité venovať osobitnú pozornosť tejto problematike.

Na tvorbe nákupnej atmosféry sa zúčastňujú tieto dve skupiny odborníkov:

- maloobchodníci; cieľom je optimalizovať súčinnosť prvkov obchodnej prevádzky,
- interiéroví dizajnéri; cieľom je vytvoriť atmosféru ovplyvňujúcu potenciálneho spotrebiteľa, jeho vnímanie predajne, zámerom je ovplyvniť nákupné správanie.

Ak hovoríme o nákupnom prostredí, sústredíme sa na súbor faktorov, ktoré ho tvoria. Tie sú:

- a) dizajn predajne,
- b) dispozičné riešenie predajne,
- c) prezentácia tovaru,
- d) personál,
- e) zákazníci.

2.3.1 Dizajn predajne ako stimulujúci

Dizajn predajne je stimulujúci prvok pri nákupnom rozhodovaní spotrebiteľa. V širšom ponímaní ho chápeme ako dizajn:

- a)** exteriéru predajne,
- b)** interiéru predajne.

A. Exteriér predajne

Exteriér predajne, teda ako obchodná prevádzka vyzerá, kde a ako je umiestnená, ako je riešená jej architektúra, má podnietiť vstup zákazníka do samotnej prevádzky. Má stimulovať jeho záujem, rozhodnutie realizovať svoje nákupné zámery priamo v tejto prevádzke. Medzi prvky, ktoré tvoria exteriér predajne, prevažne zaraďujeme tieto prvky:

- **architektúra jednotky** pôsobí ako stimul z veľkej vzdialenosti viacerými spôsobmi:
 - a) zdôrazňuje sortiment, alebo jeho pôvod,
 - b) veľkosť predajnej plochy,
 - c) poukazuje na kvalitu aj cenovú úroveň ponúkaných tovarov a služieb,
 - d) štýl architektúry pôsobí na okolité prostredie, má s ním byť v súlade.
 - **vstupné priestory** predstavujú priečelie a vstup do predajnej jednotky, hlavný cieľ je umožniť najjednoduchší, resp. najpríjemnejší prístup do predajnej jednotky,
 - **výklady** sú najúčinnnejšie vonkajšie stimuly, ich cieľom je identifikovať predajnú jednotku a jej ponuku a prilákať zákazníka do predajne,
 - **priehl'ady do predajní** nemožno zamieňať s výkladmi, umožňujú nahliadnuť do predajne a tým motivujú k vstupu,
 - **nápisy na predajni** majú hlavný cieľ identifikáciu predajne, môžu mať niekoľko podôb:
 - a) identifikujú, kto predáva (logo, názov firmy),
 - b) informujú, čo sa predáva,
 - c) môžu informovať o forme predaja (samoobsluha a pod.),
 - d) môžu informovať o otváracíj dobe, adrese a pod.,
 - **parkovacie plochy**, najmä ich prístupnosť, dostatočná kapacita a bezplatný prístup.
- (Kita, 2013)

B. Interiér predajne

Medzi prvky interiéru predajne zahŕňame:

- a) použitý materiál: stropný, podlahový, obvodových stien,
- b) zariadenie predajne,
- c) osvetlenie: celkové, regálov, osvetlenie vybraných druhov tovaru a nápisov, kde hodnotí sa:
 - intenzita osvetlenia,
 - rovnomernosť osvetlenia,

- tienenie,
- osvietenie,
- d) farebné riešenie interiéru,
- e) zvukové kulisy,
- f) vône,
- g) mikroklimatické podmienky ako teplota, vlhkosť, prašnosť, vetranie.

2.3.2 Dispozičné riešenie predajne

Priestorové usporiadanie hmotných prvkov predajne predstavuje jednoduchý a zároveň efektívny spôsob, ako usmerniť pohyb zákazníka po predajni tak, aby sme upriamili jeho pozornosť želaným smerom. Taktiež umožňuje maximálne využitie priestoru predajnej plochy podľa typu predaja a sortimentného profilu zvolenej predajne. Môžeme konštatovať, že existujú akési typické prvky správania sa zákazníkov v predajni:

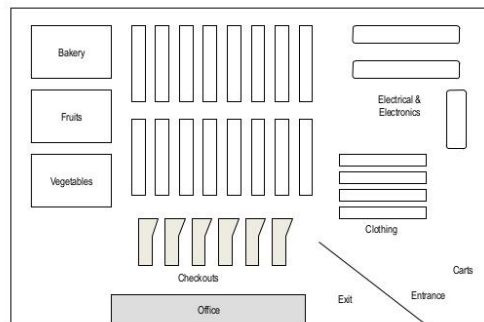
- dávajú prednosť vonkajším komunikáciám, chodia vpravo a väčšinou proti smeru hodinových ručičiek; vzniká tak „mŕtvy stred“, kde sa zdržuje menšia časť zákazníkov,
- majú určitý rytmus pohybu; v prvej časti nákupu chodia rýchlo, potom spomalia a na záver opäť zrýchlia,
- orientujú sa najmä doprava,
- vyhľadávajú poschodie tým menej, čím sú vzdialenejší od vchodu.

V rámci usporiadania pultov a regálov na predajni v závislosti od typu prevádzky, spôsobu obsluhy a sortimentnej štruktúry rozoznávame tieto štyri hlavné typy usporiadania:

1. pravidelné (grid layout):

- a) sú charakteristické pre uzavreté samoobsluhy,
- b) pulty sú umiestnené rovnobežne s bočnými stenami predajne,
- c) zákazník je vedený určitým smerom, čo je chápané ako výhoda, u zákazníka však tento systém môže vyvolať pocit obmedzenosti v rozhodovaní,
- d) je maximálne využitie plôch,

Grid layout

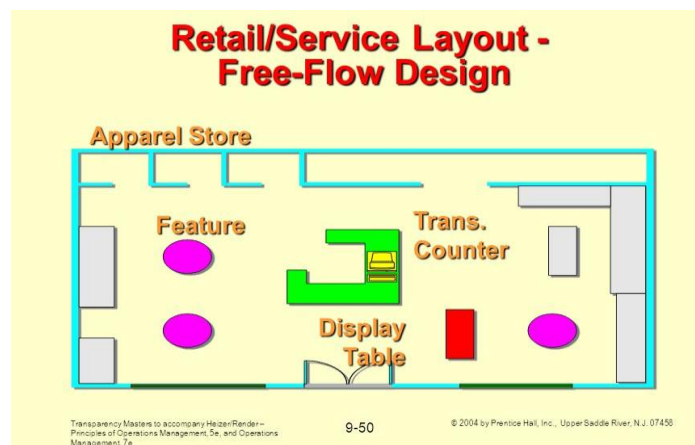


Obrázok 2.1 Pravidelné usporiadanie predajne (grid layout)

Zdroj: <http://www.slideshare.net/prithvighag/retail-store-layoutdesign-and-display> (18. 1. 2017)

2. s voľným pohybom (flow free layout):

- a) sú pozitívne hodnotené zákazníkmi, môžu si prehliadnuť celý sortiment podľa toho, ako si zvolia sami,
- b) je tu nižšie využitie priestoru,

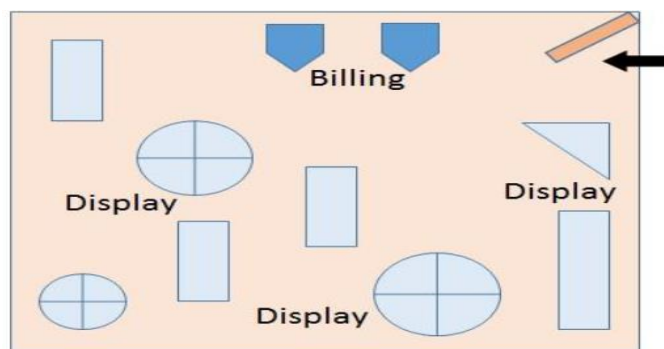


Obrázok 2.2 Usporiadanie predajnej plochy free flow layout

Zdroj: <http://slideplayer.com/slide/4791894/> (18. 1. 2017)

3. polouzavreté predajné úseky (boutique layout):

- a) jednotlivé sortimentné skupiny sú usporiadané do samostatných viac či menej uzavretých predajných úsekov,
- b) používa sa pri luxusnom sortimente, univerzálnych aj špecializovaných obchodných domoch,
- c) sú štandardné obslužné (standard layout); pulty sú umiestnené pri stenách miestnosti, stred predajne slúži na pohyb zákazníka.



Obrázok 2.3 Polouzavreté predajné úseky (boutique layout)

Zdroj: https://www.tutorialspoint.com/retail_management/retail_space_management.htm (18. 1. 2017)

2.4 Typológia predajní

Typológia predajní je náuka, ktorá sa zaoberá spôsobom triedenia (t. j. hľadaním a určovaním kritérií) jednotlivých predajní do určitých typových skupín na základe zistenia zhôd a rozdielov skúmaných predajní.

Kritériá klasifikácie predajných jednotiek do jednotlivých kategórií poznáme statické a dynamické. Medzi statické znaky zahrnujeme:

- sortimentný profil,
- formu predaja,
- umiestnenie jednotky,
- veľkosť jednotky,
- stavebné riešenie.

Medzi dynamické znaky zahrnujeme:

- cenovú politiku,
- kvalitu ponúkaného tovaru,
- súbor ponúkaných služieb v maloobchode. (Mulačová, Mulač, 2013)

Na tieto kritériá sa pri jednotlivých podnikateľských subjektoch pozerá rôzne, avšak môžeme hovoriť o určitých štandardizovaných znakoch pre zoskupenia obchodných jednotiek. Na základe týchto znakov môžeme hovoriť o hlavných typoch stacionárnych (tiež známych aj ako tzv. „kamenné“) maloobchodných predajní, tzv. store jednotiek, ktorými sú:

1. špecializované predajne,
2. úzko špecializované predajne,
3. zmiešané predajne,
4. obchodné domy (univerzálne),

5. špecializované obchodné domy,
6. samoobslužné predajne potravín (superety),
7. supermarkety,
8. hypermarkety,
9. špecializované odborné veľkopredajne,
10. diskontné predajne. (Pražká, Jindra, 1997)

1. Špecializované predajne

Špecializované predajne majú konkrétne zameranie na určitú sortimentnú skupinu alebo podskupinu. Spravidla sa zameriavajú na oblasť nepotravín. Predmetom ich činnosti je však segment rýchloobrátkový, ako aj tovar s nižšou frekvenciou dopytu. Sortiment je široký a hlboký v rámci určitej sortimentnej skupiny, resp. podskupiny (najmä pri nepotravinách). Cenové relácie sú vyššie predovšetkým preto, že rýchloobrátkový tovar musí hradiť náklady na predaj tovaru s nižšou frekvenciou dopytu. Náklady na predaj sú zvyšované i rozsahom poskytovaných služieb. Predaj v týchto predajniach kladie vysoké nároky na odbornosť personálu. Sú umiestnené v mestských centrách, regionálnych nákupných centrách a na sídliskách. Kooperačné vzťahy ako dôsledok vysokej konkurencie v tomto stupni špecializácie majú charakter horizontálny (nákup, reklama) aj vertikálny.

2. Úzko špecializované predajne

Pri úzko špecializovaných predajniach je sortiment úzky, ale je dodržaný hlboký výsek sortimentného spektra (orientácia na sortimentnú skupinu, podskupinu a vybrané druhy) a je spojený s celou škálou služieb. Orientujú sa spravidla na čiastkovú sortimentnú skupinu či podskupinu alebo len určité druhy tovarov. Vysoké ceny sú spojené so službami, umiestnením a s nárokmi na udržiavanie relatívne vysokých zásob. Predaj je náročný na odbornosť personálu. Predajne vystupujú v záujme zachovania svojej pozície na trhu predovšetkým v horizontálnej kooperácii. Typickým prostredím pre pôsobenie sú mestské centrá a regionálne nákupné strediská (najmä v blízkosti obchodných domov).

3. Zmiešané predajne

Zmiešané predajne sa vyskytujú najmä na vidieku a v okrajových častiach miest. Ich sortiment obsahuje potraviny aj nepotraviny, je široký, ale nie hlboký, ide o tovar bežnej potreby. Rozsah sprievodných doplnkových služieb je nízky, odborná úroveň personálu spravidla nebýva vysoká. Sú lokalizované hlavne na vidieku a iných lokalitách s nízkou

mierou koncentrácie obyvateľstva. Požiadavka blízkosti spotrebiteľa, a tým aj malá frekvencia dopytu sa odrážajú v dosť vysokých nákladoch (nízkom využití plôch) v cenách. Prežitie týchto jednotiek umožňuje najmä ich potreba na vidieku.

4. Univerzálne obchodné domy

Univerzálne obchodné domy ponúkajú široký a hlboký sortiment tovarov. Počet ponúkaných druhov dosahuje až 200 tis. položiek. Pôvodne ponúkali nepotravinársky sortiment, v súčasnej dobe sú plno sortimentné. Umiestnené sú v centrách miest a v regionálnych nákupných centrách, kde tvoria tzv. magnety. Predajná plocha sa pohybuje v rozmedzí 6 tis. – 10 tis. m². Poskytujú maximálny rozsah služieb. Kooperácia obchodných domov je horizontálna aj vertikálna.

5. Špecializované obchodné domy

Špecializované obchodné domy sa orientujú na nepotravinársky tovar, resp. jeho časť, najčastejšie na sortiment odievania a s ním spojených služieb. Často sa sústreďujú na jeden vybraný segment, avšak v danom segmente je sortiment výrazne hlboký. Minimálna veľkosť býva cca 1 tis. – 2 tis. m². Umiestnené sú v centrách aj v okrajových častiach miest. Šírka a hĺbka sortimentu sa odráža v stredných a vyšších cenách. Forma predaja je kombinovaná: pultový predaj aj samoobsluha. Vysoké nároky sú kladené na profesionalitu obsluhy zákazníka a doplnkové služby pre zákazníkov.

6. Supereta (Small Neighborhood Market)

Supereta vznikla v 60-tych rokoch 20-teho storočia ako plnosortimentná samoobsluha potravín s predajnou plochou cca 200 – 400 m², ktorá ponúka základné druhy nepotravinárskeho tovaru dennej potreby. Charakteristickou črtou je ich maximálna blízkosť k zákazníkovi. Pôvodný priestor pre tieto predajne bol v riedkej výstavbe, pri prestavbe mestských centier či v okrajových častiach miest. V súčasnosti pri prudkom rozvoji supermarketov sa uplatňujú tieto jednotky na staniciach, letiskách, podchodoch a pod. Ide vlastne o supermarket menšej veľkosti nevyužívajúci tak výhody prevádzkovej koncentrácie s dopadom na úroveň prevádzkových nákladov.

7. Supermarket

Supermarket je veľkokapacitná predajňa s plným sortimentom potravín a základnými druhmi nepotravinárskeho tovaru využívajúci plne alebo prevažne formu samoobsluhy s veľkosťou predajnej plochy nad 400 m². Horná hranica predajnej plochy sa pohybuje v rozmedzí od 800

– 1500 m², maximálne 2500 m². V celkovom počte cca 5 000 – 10 000 druhov tovaru prevažujú potraviny, podiel priemyselného tovaru je rozhodujúcim kritériom pre odlišenie od ostatných typov (hypermarketov). Umiestnenie supermarketov je od okrajových sídlisk až po centrá. Existujú tiež ako súčasť regionálnych nákupných centier, dopravných uzlov a pod. V pol. 90-tych rokov narazila expanzia supermarketov na konkurenciu diskontov a hypermarketov. Supermarkety patria v Európe k najrozšírenejším typom obchodných predajní kvôli svojej tradícii, širokému sortimentu a ľahkej dostupnosti.

8. Hypermarket

Hypermarket je veľká jednotka ponúkajúca na jednej ploche potravinársky aj nepotravinársky tovar dennej, častej i občasnej potreby formou samoobsluhy (v prevažnej miere). Spodná hranica plošnej veľkosti je 1 500 – 2 000 m². Horná hranica je až 15 000 m².

Hypermarkety rozdeľujeme na:

- menšie: do 4 – 5 tis. m². 15 – 30 tis. druhov tovarov,
- väčšie: obchodný dom so samoobsluhou s predajnou plochou do 5 – 15 tis. m² s 40 – 50 tis. druhov tovarov; nepotravinársky tovar počtom druhov aj predajnou plochou prevažuje nad potravinami.

Typickými znakmi hypermarketov podľa (5) sú:

- halové, spravidla jednopodlažné riešenie,
- plný sortiment potravín a rozsiahla ponuka nepotravinárskeho tovaru, avšak okrem druhov tovarov, ktoré si vyžadujú obsluhu (napr. stavebný materiál a pod.),
- doplňujúce oddelenie služieb (bankové, občerstvenie a pod.),
- prístup zákazníkov k tovaru s nákupnými vozíkmi pre samotnú predajňu a aj parkovisko,
- agresívna cenová politika (diskontná orientácia),
- výhodná dopravná poloha a rozsiahle parkoviská.

Vo všetkých hypermarketoch je zabezpečené občerstvenie buď vnútri predajnej plochy alebo mimo tejto plochy. Umiestnené sú prevažne v regionálnych nákupných centrách. Relatívne nízke prevádzkové náklady umožňujú predávať tovar za nižšie ceny.

Predajná plocha hypermarketu je súvislý celok ohraničený pokladničným systémom. Stavebné dispozície hypermarketu sú zvyčajne jednopodlažné. Od supermarketov sa líšia najmä predajnou plochou, šírkou a zložením sortimentu.

9. Špeciálne odborné veľkopredajne

Špeciálne odborné veľkopredajne sú predstaviteľom samoobslužných predajní špecializovaných na obmedzený rozsah sortimentu nepotravinárskeho tovaru. Od špecializovaných obchodných domov sa líšia orientáciou na rýchloobrátkový tovar, samoobslužnou formou predaja, jednopodlažným riešením stavby, nižšou cenovou hladinou. Vertikálna kooperácia im umožňuje lacný nákup. Veľkosť predajnej plochy je cca 2 – 6 tis. m². Patrí tu napr. Hornbach, Datart, Electro World, predajne stavebného materiálu, družstevného systému Jednota.

10. Diskontné predajne

Diskontná predajňa je samoobslužná predajňa, zákazníka oslovuje nízkou cenou. Je charakteristická nízkym rozsahom ponúkaných tovarov a nižšou úrovňou obslužného štandardu. Počet druhov tovarov je do cca 1 500 a sortiment nie je príliš hlboký. Sú najrýchlejšie sa rozvíjajúcim typom predajní v Európe. Podľa šírky sortimentu a charakteru predajne sa delia na:

- tvrdé (hard) diskonty: menej ako 1 000 ponúkaných položiek, obmedzené ponuka čerstvého tovaru,
- mäkké (soft) diskonty: až dvojnásobný rozsah ponúkaných položiek.

V širšom poňatí bývajú za diskonty považované aj predajne, ktoré majú len niektoré rysy diskontných predajní (napr. čiastočný predaj z obchodného balenia, nižšie ceny, znížená kvalita nákupného prostredia).

Medzi hlavné formy predaja v tzv. non-store jednotkách patria:

- **Predaj v automatoch.** Tvorí cca 1 % všetkých maloobchodných predajov, v Japonsku je to 5 – 6 %, ide o doplnkový predaj doplnkového stravovania a doplnkový predaj jednoduchého sortimentu, základná nevýhoda je technická a ekonomická náročnosť, malá výkonnosť, výhoda je práca 24/7 bez pracovnej sily.
- **Zásielkový obchod.** Klasická forma je formou katalógu a písomnou objednávkou (Bonprix, Otto, ...).

- **Elektronický obchod.** Ponuka i realizácia je prostredníctvom internetu, rieši tieto tri základné problémy:
 1. ako zákazníkovi tovar predviesť a získať jeho záujem,
 2. ako za tovar zaplatiť,
 3. ako tovar zákazníkovi dopraviť.
- **Priamy predaj.** Ponuka, predaj a dodanie tovaru sa uskutočňuje priamo medzi predajcom a zákazníkom.

3 NÁKUPNÉ CENTRÁ

Dnešné obchodné centrá so svojou históriou siahajú až do čias orientálnych trhov, bazárov a trhovísk, ktoré už v stredoveku predstavovali sústredený zhuk ponuky tovaru, služieb a kultúrnych zážitkov. Najvýznamnejšie z nich vznikali na križovatkách dopravných ciest a už v tých časoch plnili úlohu zásobovania nielen miestneho obyvateľstva, ale aj obyvateľstva širokého okolia. Podľa International Council of Shopping Centers² (Medzinárodná rada nákupných centier) nákupné centrum tvorí komplex predajní, stravovacích zariadení a prevádzok služieb plánovite vytvorených, usporiadaných a riadených jedným majiteľom, pričom prevádzkovateľmi obchodných jednotiek sú nájomcovia. Nákupné centrá bývajú vybudované a následne prevádzkované podľa určitej koncepcie a pravidiel tak, aby návštevníci mali možnosť nachádzať optimálne podmienky nielen pre nákup produktov a služieb, ale aj pre trávenie voľnočasových aktivít. Súčasťou nákupných centier sú parkovacie plochy, ktoré by mali zodpovedať typu nákupného centra.

Burstiner (1994) definuje nákupné centrum ako plánovanú obchodnú jednotku, ktorá pozostáva z náhodnej sústavy maloobchodných predajní. Kladie sa dôraz na dostupnosť pre motorové vozidlá a dbá sa na pohodlie zákazníka v podobe nakupovania pod jednou strechou. Veľmi dôležitý význam má imidž obchodov, umiestnenie a celkové vybavenie nákupného centra.

Ak by sme siahli do histórie vzniku modernejších nákupných centier vybudovaných na zelenej lúke, prvé vzniklo v roku 1950 v Seattli v USA, v roku 1954 bolo dokončené nákupné centrum Northgate v Detroite s plochou 100 000 m². V Európe sa datuje vznik nákupných centier asi o 10 rokov neskôr. Pred tým, než uvedieme prehľad najväčších nákupných centier sveta, európskych, alebo aj slovenských, je potrebné spomenúť alternatívu klasifikácie nákupných centier.

3.1 Nákupné centrá v Spojených štátoch amerických a ich klasifikácia

V Spojených štátoch amerických sú nákupné centrá rozdelené do dvoch hlavných kategórií. Ide buď o tradičné, alebo špecializované nákupné centrá. Podľa ICSC je možné

² ICSC je medzinárodná organizácia založená v roku 1957, je poprednou asociáciou nákupných centier. Má viac ako 60 000 členov vo viac ako 90 krajinách vrátane majiteľov nákupných centier, developerov, manažérov, marketingových špecialistov, investorov, obchodníkov a burzových maklérov a tiež akademických pracovníkov a pracovníkov verejnej správy. Vo svete má 25 regionálnych pobočiek. Dostupné z WWW: <<http://www.icsc.org/about>>

k nim zaradiť ešte jednu skupinu tzv. *Limited-Purpose Property*, ktorá je špecializovaná len na letiskový maloobchod (siet' obchodov na komerčných letiskách).

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené typy nákupných centier, ktoré dopĺňa ďalší údaj - hrubá prenajímateľná plocha.

Tabuľka 3.1 Klasifikácia nákupných centier v Spojených štátoch amerických

Formát NC	Typ NC	GLA/ m ²
Tradičné	Super-regional Mall	74 300 a viac
	Regionall Mall	37 200 - 74 299
	Community Center	11 600 - 37 199
	Neighborhood Center	2 800 - 11 599
	Strip/Convenience	menej ako 2 799
Špecializované	Power Center	23 200 - 55 700
	Lifestyle	13 900 - 46 500
	Factory Outlet	4 600 - 37 200
	Theme/Fesitval	7 400 - 23 200
Limited-Purpose Property	Airport Retail	7 000 - 27 900

Zdroj: Appraisal Instititue, CoStar and the International Council of Shopping Centers. Dostupné na WWW:

<http://www.icsc.org/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf>

Vlastná úprava (GLA uvádzam v m², po prepočte zo štvorcových stôp).

Super-Regional Mall disponuje širším záberom sortimentu a možností ako *Regional Mall*.

Regional Mall ponúka tovar dennej spotreby a odievanie. Väčšinou ide o uzatvorený komplex. Obchody smerujúce smerom dovnútra sú spojené spoločnou chodbou. Parkovacia plocha obklopuje vonkajší obvod. Developeri sa snažia umiestniť nákupné centrum do blízkosti križovatiek diaľnic.

Community Center je menšie ako regionálne a super-regionálne centrum. Býva postavené v tvare priamky, prípadne môže mať aj tvar písmena L alebo U, v závislosti od lokality.

Neighborhood Centers ponúkajú zákazníkom celý rad tovarov a služieb potrebných pre domácnosť, magnetmi sú tu najmä supermarket, lekáreň, reštaurácia. Často sú tam umiestnené banky, pekárne, kaviarne, zmenárne. Zvyknú byť ponúkané aj reťazce s oblečením, športovým vybavením alebo obuvou.

Convenience Centers ponúkajú podobné zastúpenie tovaru a služieb ako *neighborhood centers*, obsahujú minimálne 3 obchody a majú plochu menej ako cca 2 800 m², namiesto supermarketu majú podobu magnetu služby (napr. cestovná kancelária), prípadne minimarket spojený s drogériou. Tieto centrá majú primárnu ekonomickú výhodu v situovaní blízko sídiel

(časovoobmedzený zákazník spraví rýchly nákup po ceste domov). Viac ako na ceny sa zameriavajú na kvalitný tovar a služby (Gibbs, 2012).

Power Center sa radí k špecializovaným nákupným centrá. Priemernú hrubú prenajímateľnú plochu ma o čosi menšiu než *Regional Mall*. V týchto centrách dominujú „magnety“ zaberajúce 70 - 90 % hrubej prenajímateľnej plochy (obchody zamerané na veľké zľavy, tzv. *off-price* obchody, „*warehouse clubs*“ a pod.). Celkový počet nájomníkov je nízky.

Lifestyle Centers boli vytvorené s úmyslom ponúknuť širokú škálu špecializovaných predajní s módnym tovarom a domácim vybavením. Majú koncepciu nekrytého centra, čo sa teší popularite uponáhľaných kupujúcich, ktorí hľadajú priamo svoju obľúbenú značku. Sú navrhované v rôznych konceptoch (ulica s obchodmi na oboch stranách, obchody do tvaru štvorca, prípadne do tvaru písmena U). S tým súvisí vyššia citlivosť na zmeny počasia (Gibbs, 2012).

Factory Outlet Centers umožňujú zákazníkovi predaj priamo od veľkovýrobcov odevov, elektroniky, darčkových predmetov, domácich potrieb. Pôvodne boli tieto centrá založené na predaji nadbytočného alebo trochu poškodeného tovaru s výraznou zľavou. Toto umožňovalo výrobcovi známej značky ponúkať tovar nižšej kvality za dobré ceny, a tým rozširovať škálu svojich zákazníkov bez ujmy na imidži značky.

Theme/Festival Centers ponúkajú priestor pre ucelené voľno - časové aktivity, nákupný turizmus a ďalšie ponuky orientované na zábavu. Často sa nachádzajú v oblastiach mesta, ktoré boli prestavané zo starších budov (často historických) – brownfieldov (Gibbs, 2012).

Pri snahe o zostavenie rebríčka najväčších nákupných centier vo svete sme v dostupných zdrojoch našli tieto informácie:

Dlho bolo možné tvrdiť, že dve najväčšie obchodné centrá na svete sa nachádzajú V Číne³. V roku 2008 však zahájilo svoju činnosť v Spojených arabských emirátoch v Dubaji nákupné centrum **Dubai Mall**. V súčasnosti je najväčším nákupným centrom sveta. Má

³ Andrea Kolesárová : Najväčšie nákupné centrá vo svete a u nás <http://www.realexpert.sk/najvacsie-nakupne-centra-vo-svete-a-u-nas/> 13.6.2014

celkovú nákupnú plochu 1 124 000 m², s počtom 1 200 obchodov⁴. Nachádza sa v štvrti Downtown Dubai, kde je rovnako Burj Khalifa, Dubai Fountain a mnoho luxusných päťhviezdičkových hotelov. V roku 2015 sa stalo nákupné centrum Dubai Mall najnavštevovanejšie centrum na svete s počtom 100 miliónov návštevníkov za rok. Okrem mimoriadne vysokého počtu obchodov poskytuje aj unikátne voľnočasové aktivity. Týždenná návštevnosť je vyše 750 tisíc ľudí. Centrum ponúka vyše 14 tisíc parkovacích miest. Súčasťou centra je 22 kinosál, 120 reštaurácií a kaviarní a luxusný hotel s 250-timi izbami.



Obrázok 3.1 Dubai Mall Dubaj, Spojené arabské emiráty

Zdroj: <http://www.flickr.com> | Maryam

V Číne v miliónovom meste Dongguan sa rozkladá na ploche takmer 660 tisíc metrov štvorcových obchodnej plochy nákupné centrum s názvom **New South China Mall**, ktoré bolo považované jeden čas za najväčšie nákupné centrum sveta. V súčasnosti je v rebríčku TOP 10 svetových nákupných centier na druhom mieste za Dubai Mall s nákupnou plochou

⁴ Smékalova, M.: <http://www.radynacestu.cz/magazin/dubai-mall/>

1 124 000 m². Negatívom je skutočnosť, že obrie obchodné centrum v Číne **New South China Mall** je takmer úplne prázdne. Úctyhodnú plochu existujúcich možností v skutočnosti využilo iba niekoľko obchodných prevádzok.



Obrázok 3.2 New South China Mall

Zdroj: <http://www.gemfound.com/the-10-biggest-malls-in-the-world/>

Tretím najväčším obchodným centrom, pokiaľ ide o predajnú plochu, je rovnako čínske **Golden Resources Mall** v Pekingu. S veľkosťou takmer 560 tisíc metrov štvorcových bolo až do roku 2005 najväčším obchodným centrom na svete. Na rozdiel od New South China Mall však je plne využívané. Nachádza sa tam viac ako 1 000 obchodných prevádzok, kde je možné nakúpiť takmer všetko.



Obrázok 3.3 Golden Resources Mall Peking - exteriér
<http://www.gemfound.com/the-10-biggest-malls-in-the-world/>



Obrázok 3.4 Golden Resources Mall Peking - interiér
<http://www.gemfound.com/the-10-biggest-malls-in-the-world/>

Štvrté a piate miesto patrí filipínskym obchodným centráм. V Manile sa nachádza **SM Megamall** s maximálnou kapacitou 4 milióny ľudí.



Obrázok 3.5 SM Megamall Manila
<http://www.sm-megamall.com/>

V roku 1985 bolo vybudované o niečo menšie filipínske centrum **SM City North EDSA** v Quezon City, ktoré disponuje viac ako 500 tisíc metrov štvorcových obchodnej plochy.



Obrázok 3.6 SM City North EDSA Quezon City
Zdroj: <http://www.gemfound.com/the-10-biggest-malls-in-the-world/>

3.2 Nákupné centrá v Európe a ich klasifikácia

Členenie európskych nákupných centier podľa ICSC rozdeľuje nákupné centrá na 11 typov. Klasifikácia je doplnená o minimálnu hrubú prenajímateľnú plochu (GLA)⁵ v m². Tradičný formát nákupného centra tvorí viacúčelová schéma, ktorá môže mať podobu otvoreného alebo uzatvoreného priestoru a je klasifikovaná podľa veľkosti. Špecializované centrá obsahujú špecifické účelovo postavené maloobchody (alebo nákupné centrá), ktoré stoja typicky pod otvorenou oblohou a tiež môžu byť ďalej klasifikované podľa veľkosti.

Tabuľka 3.2 Medzinárodný štandard pre európske nákupné centrá

Formát NC	Typ NC		GLA/ m ²
Tradičné	Veľmi veľké		80 000 a viac
	Veľké		40 000 - 79 999
	Stredné		20 000 - 39 999
	Malé	Comparison-Based (rozdelený na základe oblasti, ktorú predávajú)	5 000 - 19 999
		Convenience-Based (rozdelený na základe príslušenstva)	5 000 - 19 999
Špecializované	Retail Park	Veľké	20 000 a viac
		Stredné	10 000 - 19 999
		Malé	5 000 - 9 999
	Factory Outlet centrum		5 000 a viac
	Tematicky - orientované centrum	Leisure-Based (zamerané na voľnočasové aktivity)	5 000 a viac
		Non-Leisure-Based (zamerané na konkrétnu oblasť - napr. módu)	5 000 a viac

Zdroj: LAMBERT, Jean. Dostupné z WWW: <http://test.icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

Malé tradičné centrá delíme na *comparison-based* a *convenience-based*.

Comparison-based centrá zahŕňajú maloobchodníkov typicky predávajúcich odevy a obuv, bytové doplnky, elektroniku, zmiešaný tovar, hračky, ale aj luxusný tovar, darčeky a iné. Sú obvykle súčasťou väčších maloobchodných oblastí, napríklad centier miest a nemajú magnet (príkladom v ČR je Varyáda v Karlových Varoch alebo Sevens v Düsseldorfe v Nemecku).

Convenience-based centrá predávajú tovar dennej spotreby a majú magnet v podobe supermarketu alebo hypermarketu. Ďalej tu nájdeme drogérie, kvetinárstva či obchody pre

⁵ Hrubá prenajímateľná plocha = Gross leasable area, ďalej v texte už len skratka GLA.

domácich miláčikov. Tieto centrá sa zvyčajne nachádzajú na okraji alebo mimo mesta, vo Veľkej Británii, napr. Chineham Centre v Basingtroke (Lambert, 2006).

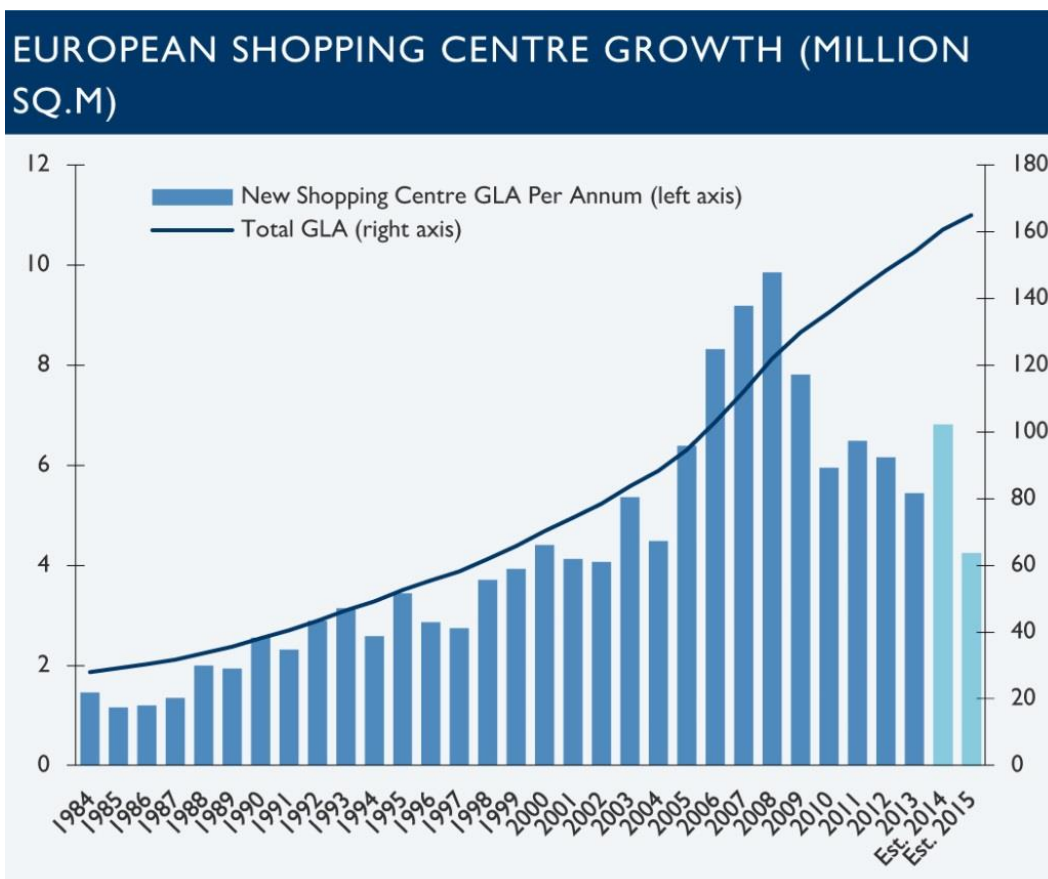
Retail Park (známy tiež ako „*power center*“) je navrhnutý, plánovaný a riadený komplex, ktorý združuje predovšetkým stredných a veľkých špecializovaných maloobchodníkov. Na rozdiel od nákupného centra predstavuje retail park určitú doplnkovú obchodnú zónu, ktorá väčšinou vzniká v tesnom susedstve hypermarketu. Obsahuje tri až desať od seba nezávislých obchodov, každá obchodná jednotka má vlastný vchod a zásobovanie. V nákupných centrách dodržia nájomcovia dopredu stanovené pravidlá. Nájomcovia retail parku vo väčšine prípadov nevyužívajú spoločnú marketingovú kampaň. Každý z nich sa riadi korporátnou kampaňou, pripravuje svoje akcie. Ich rozsah a dĺžku trvania si určuje opäť sám nájomca. Pre radu nájomcov sú retail parky lepšou voľbou ako nákupné centrá a to kvôli nižšiemu nájomu a ďalším poplatkom (zhruba o 30 % nižším ako v nákupných centrách). Nájomník vďaka tomu môže zákazníkom ponúknuť priaznivejšie ceny⁶. Ako príklad práce uvedie niekoľko retail parkov. Za veľké retail parky sa považujú: Avion Shopping Park (Praha, Česká republika), Meravile (Bologna, Taliansko), The Fort (Birmingham, Veľká Británia). Stredné retail parky sú Wallen Center (Bremen, Nemecko), retail park Albufeira (Albufeira, Portugalsko) a malý retail park Berounka Park (Plzeň) či Lady Bay (Nottingham, Veľká Británia).

Factory-outlet center je dôsledne navrhnutý, plánovaný a riadený projekt s oddelenými predajnými jednotkami, kde výrobcovia a predajcovia ponúkajú svoj tovar za zvýhodnené ceny z rôznych príčin (prebytočné zásoby, pomalý predaj, pred - sezóna).

Theme-oriented center je navrhnutý, plánovaný a riadený projekt, ktorý môže byť buď *leisure-based*, alebo *non-leisure-based*. Tento systém sa skladá z niekoľkých maloobchodných jednotiek a zvyčajne sa zameriava na úzky, ale zato hlboký prierez sortimentu. *Leisure-based* centrá sú obvykle doplnené multikinom, ktoré tu predstavuje „magnet“. Ďalej sú tu pre zákazníkov pripravené reštaurácie a bary, prípadne bowling či fitness centrá. *Non-leisure-based* centrá sú, naopak, zamerané na konkrétnu oblasť (móda, bytové zariadenie) alebo sú zamerané na špecifického zákazníka, napr. obchody na letiskách (Lambert, 2006).

Nasledujúci obrázok zobrazuje, ako sa vyvíjal počet nákupných centier v Európe od roku 1985 po súčasnosť.

⁶ <<http://magazin.e15.cz/bydleni/retail-parky-maji-vetsi-sanci-prezit-nez-velka-nakupni-centra-979431>>



Obrázok 3.7 Nárast plochy nákupných centier v Európe vyjadrený v GLA

Zdroj: Cushman&Wakefield. Dostupné na WWW: <<http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/European%20SC%20Development%20Report%20April%202014%20Martin.pdf>>

V európskom rebríčku TOP 10⁷ najväčších obchodných centier podľa prenajímanej plochy, ktorý zostavila rakúska spoločnosť RegioData Research, prevládajú centrá vybudované v Rusku. V Top 10 má Rusko až štyroch zástupcov, Veľká Británia troch.

⁷ Regio Data Research Retail News, <http://archiv.press21.cz/retailnews/2016/7-8/?pn=28>

Tabuľka 3.3 Najväčšie nákupné centrá v Európe

	Názov NC	Štát	Mesto	GLA/m ²	Rok otvorenia
1.	Avia Park	Rusko	Moskva	231 000	2014
2.	Westgate Shopping City	Chorvátsko	Záhreb	226 000	2009
3.	MEGA Belaya Dacha	Rusko	Moskva	214 000	2007
4.	Puerto Venecia	Španielsko	Zaragoza	207 000	2007
5.	Marineda City	Španielsko	La Coruña	196 000	2011
6.	Shopping City Süd	Rakúsko	Viedeň	190 000	1976
7.	Westfield Stratford City	UK	Londýn	176 000	2011
8.	MEGA Khimki	Rusko	Moskva	175 000	2004
9.	Metro Centre	UK	Gateshead (Newcastle)	174 000	1986
10.	Golden Babylon Rostokino	Rusko	Moskva	169 000	2009
11.	Westfield Shopping Centre	UK	Londýn	160 000	2008
12.	Mall of Istanbul	Turecko	Istanbul	155 000	2014
13.	Emaar Square SC	Turecko	Istanbul	150 000	2015
14.	Columbus	Rusko	Moskva	140 000	2014
15.	Respublika	Ukrajina	Kyjev	135 000	2015

Zdroj: Europe Real Estate. Dostupné na WWW: <http://europe-re.com/top-10-largest-existing-european-shopping-centers/45034> a <http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/European%20SC%20Development%20Report%20April%202014%20Martin.pdf>

Najväčším obchodným centrom v rámci Európy bol v máji 2016 **Avia Park** v Moskve s plochou na prenájom 231 tis. m².



Obrázok 3.8 Avia Park Moskva

Zdroj: <https://the-m-all.com/en/about>, <http://europe-re.com/>



Obrázok 3.9 Avia Park Moskva

Zdroj: <https://the-m-all.com/en/about>, <http://europe-re.com/>

Toto centrum bolo otvorené koncom novembra 2014. Svoj tovar a služby v ňom ponúka až 500 predajní. Centrum bolo vybudované na protest hlbokého útlmu ruského hospodárstva, keď kvôli značne oslabenému rubľu klesla kúpna sila domácností. Avia Park z prvého miesta paradoxne vytlačil obchodné megacentrum **Mega Mall Belaya Dacha** (214 tis.m²), ktoré bolo otvorené v roku 2007, teda tesne pred globálnou hospodárskou krízou v meste Kotělniki neďaleko Moskvy. V Rusku patrí k najväčším obchodným centráм aj Mega Mall v meste Khimki (175 tis. m²) a Golden Babylon Rostokino v Moskve (169 tis. m²).

V Chorvátsku, v Záhrebe sa nachádza obchodné centrum s názvom Westagat Shopping City⁸, ktoré má obchodnú plochu 226 tisíc metrov štvorcových. Jeho činnosť bola zahájená v októbri 2009. Nachádza sa tam viac ako 260 predajní, 32 barov a reštaurácií, 4 000 m štvorcových detského zábavného parku a 7 250 parkovacích miest, z ktorých je 2 250 zastrešených.

⁸ <http://www.shoppingcityzagreb.hr/en/westgate/overview/>

V roku 2011 v meste La Coruña zahájilo svoju prevádzku španielske obchodné centrum **Marineda City** (196 000 m²). V uvedenom roku sa pritom španielskemu hospodárstvu vôbec nedarilo. Je zaujímavé, že sedem z desiatich najväčších nákupných centier v Európe vzniklo počas uplynulých 15 rokov. V poslednej dobe týchto obrích formátov ale už zďaleka toľko nepribúda.

Najstarším obchodným centrom v strednej Európe je v súčasnosti **SCS Shopping Mall Shopping City Süd** (190 tis.m²) pri rakúskom Vösendorfe neďaleko Viedne. Toto centrum je už mnohé roky obľúbené aj u slovenských zákazníkov.



*Obrázok 3.10 Shopping City Süd Vösendorf pri Viedni
Zdroj: APA-OTS Foto: SCS/ Toni Rappersberger*

Vo východnej časti Londýna bolo otvorené 13. septembra 2011 obchodné centrum Westfield Stratford City⁹. Za 2,1 miliardy eur ho postavila austrálska spoločnosť Westfield Group, ktorá je v oblasti developovania maloobchodných prevádzok jednotkou na svetovom trhu. Obchodné centrum má 176-tisíc štvorcových metrov a slúži spádovej oblasti s viac ako štyrmi miliónmi ľudí. Medzi najväčších nájomníkov patrí John Lewis, ktorý patrí k najväčším reťazcom s rozličným druhom luxusného tovaru. K TOP nájomníkom patrí aj reťazec Marks & Spencer či maloobchodná skupina Waitrose. Westfield Stratford City má 250 obchodov,

⁹ <http://reality.etrend.sk/komerčne-nehnutelnosti/najvacsi-obchod-europy-otvoril-brany.html>

70 reštaurácií, tri hotely a 130-tisíc m² kancelárskych plôch. Súčasťou komplexu je aj 17 kinosál spoločnosti Vue Cinemas či najväčšie kasíno vo Veľkej Británii zo siete Aspers.

Vo Veľkej Británii sa radí k významnému centru nakupovania aj **Trafford** – správna oblasť, ktorá je súčasťou Veľkého Manchestra. Otvorené bolo v roku 1998. Veľké nákupné centrá si práve vďaka traffordskému získali nevídanú popularitu medzi britskými spotrebiteľmi. Je to aj kvôli dlhšej otváraciej dobe, než akú v súčasnosti ponúkajú predajne na hlavných triedach britských veľkomiest. RegioData uvádza, že zastrešené nákupné centrá ponúkajú nielen možnosť nákupov, ale aj rôzne druhy zábavy. Stali sa tak vítaným cieľom Britov a ich rodín zásluhou typického anglického počasia. K ďalším najstarším a najväčším nákupným centrámi vo Veľkej Británii patrí **Metrocentre** v meste Gateshead (174 tis. m²) a **Westfield Shopping Centre** v Londýne (160 tis.m²).

Nákupné centrá Slovenska

Slovensku patrí podľa plochy nákupných centier na tisíc obyvateľov podľa poradenskej spoločnosti Cushman & Wakefield druhé miesto v regióne strednej Európy za Poľskom. Pred otvorením Borov dosahovala 219,5 m², priemer regiónu je 209 m² a v celej Európskej únii 262 m² na tisíc obyvateľov¹⁰.

Trendom pre nasledujúce roky sú podľa expertov na komerčné nehnuteľnosti malé nákupné strediská v centrách menších miest. Siete ako Ardis, Dituria alebo Kocka sa sústreďujú najmä na rekonštrukcie starších obchodných domov. Rozširujú sa aj siete Maxov či Vendo Parkov.

Bratislava však patrila podľa údajov spoločnosti Colliers z roku 2016 spolu so Záhrebom so 700 m² na špicu celej strednej a východnej Európy. Jedným z dôvodov je na rozdiel od západnejšie položených európskych metropol chýbajúca nákupná míľa typu londýnskej Oxford Street, parížskej Champs-Élysées či viedenskej Kärntnerstrasse.

Do rebríčka desiatich najväčších obchodných centier, ktorý zostavil Denník N s developerskými a poradenskými spoločnosťami CBRE, Colliers International a Cushman & Wakefield, sa dostali len tri mimobratislavské centrá – Atrium Optima Košice, Madaras v Spišskej Novej Vsi a košický Aupark. Kým Optima patrí medzi väčšie, Madaras a Aupark v Košiciach sú o niečo menšie, no pre náš trh veľkosťou typické nákupné centrá.

¹⁰ <http://reality.etrend.sk/komerčne-nehnutelnosti/najvacsie-nakupne-centra-na-slovensku.html>

Tabuľka 3.4 Najväčšie nákupné centrá na Slovensku podľa plochy na prenájom

Poradie	Názov	Sídlo	Plocha na prenájom	Poč. obch.	Poč. park.miest
1.	Avion Shopping	Bratislava	103 000 m ²	172	3600
2.	Aupark	Bratislava	58 000 m ²	240	1837
3.	Eurovea	Bratislava	55 000 m ²	179	1324
4.	Bory Mall	Bratislava	54 000 m ²	181	2400
5.	Atrium Optima	Košice	53 300 m ²	150	1600
6.	Polus City	Bratislava	40 300 m ²	166	1683
7.	Central	Bratislava	36 000 m ²	150	1300
8.	Madaras	Spišská Nová Ves	36 000 m ²	95	950
9.	Shopping Palace	Bratislava	35 000 m ²	89	2000
10.	Aupark	Košice	33 830 m ²	140	1100

Zdroj: vlastné spracovanie

Slovensko má desiatky nákupných centier, no len jedno z nich má viac ako 100-tisíc metrov štvorcových predajnej plochy.

3.2.1 Avion Shopping Park a Ikea Bratislava

Nachádza sa pri bratislavskom letisku, ktorého súčasťou je aj IKEA. Aj bez švédskeho obchodného domu s nábytkom by však bol Avion naším najväčším nákupným centrom v rámci Slovenska. Nákupné centrum Avion Shopping Park v Bratislave patriace do skupiny Ikea Centers Slovensko plánuje v roku 2017 zmodernizovať interiér za päť miliónov eur. Od svojho vzniku v roku 2002 podstúpi najrozsiahlejšiu prestavbu. Bratislavské nákupné centrum Avion Shopping Park začína v januári 2017 prestavbu hypermarketu. Rozsiahle práce potrvajú do jesene 2017. Od marca 2017 si budú môcť návštevníci nakúpiť všetko potrebné v dočasnom supermarkete Delia v priestoroch nákupnej pasáže.



Obrázok 3.11 Avion Shopping Park a Ikea Bratislava (a)

Zdroj: <http://www.etrend.sk/gallery>



Obrázok 3.12 Avion Shopping Park a Ikea Bratislava (b)

Zdroj: <http://www.etrend.sk/gallery>

3.2.2 Aupark Bratislava

Je nákupno-zábavné stredisko v Bratislave-Petržalke postavené v rokoch 2000 až 2001. otvorené bolo 15. novembra 2001 a dokončenie prvej fázy výstavby bolo na jar roku 2002.

Celková prenajímateľná rozloha je vyše 58-tisíc m². V januári 2006 sa začalo s realizáciou druhej etapy výstavby Auparku, pričom na mieste parkoviska pri Sade Janka Kráľa pribudli ďalšie prenajímateľné obchodné priestory a vysoká 96-metrová 22-podlažná výšková budova Aupark Tower s kancelárskymi priestormi. Prístavba bola otvorená 23. augusta 2007.

Po Poluse druhé moderné nákupné centrum v hlavnom meste aktuálne prechádza rozsiahlou modernizáciou. Aupark kúpil krátko po zabehnutí najväčší európsky majiteľ a prevádzkovateľ nákupných centier Unibail-Rodamco. Centrum prezentuje ako hlavnú módnu destináciu.

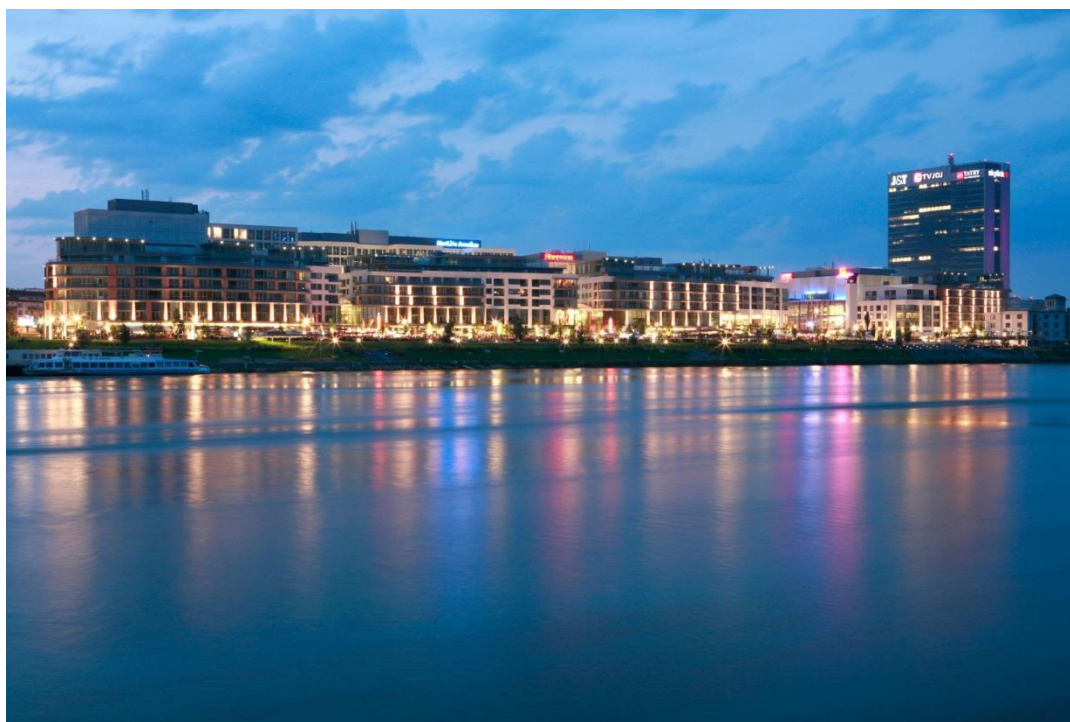


Obrázok 3.13 Aupark Bratislava - exteriér

Zdroj: Alexandra Gallisová, www.cas.sk

3.2.3 Eurovea Galléria Bratislava

Vyrástla ako súčasť veľkého luxusného komplexu na nábreží Dunaja. Otvorenie vyšlo írskemu developerovi Ballymore nešťastne tesne po vypuknutí krízy. Vynovená nábrežná promenáda napokon prilákala návštevníkov a centrum sa tento rok podarilo predat'. Plánovaná druhá fáza je však otázna.



Obrázok 3.14 Eurovea Galleria Bratislava (a)

Zdroj: Petrasko, M., <http://www.hdrshooter.net/keyword/eurovea/>



Obrázok 3.15 Eurovea Galleria Bratislava (b)

Zdroj: Petrasko, M., <http://www.hdrshooter.net/keyword/eurovea/>



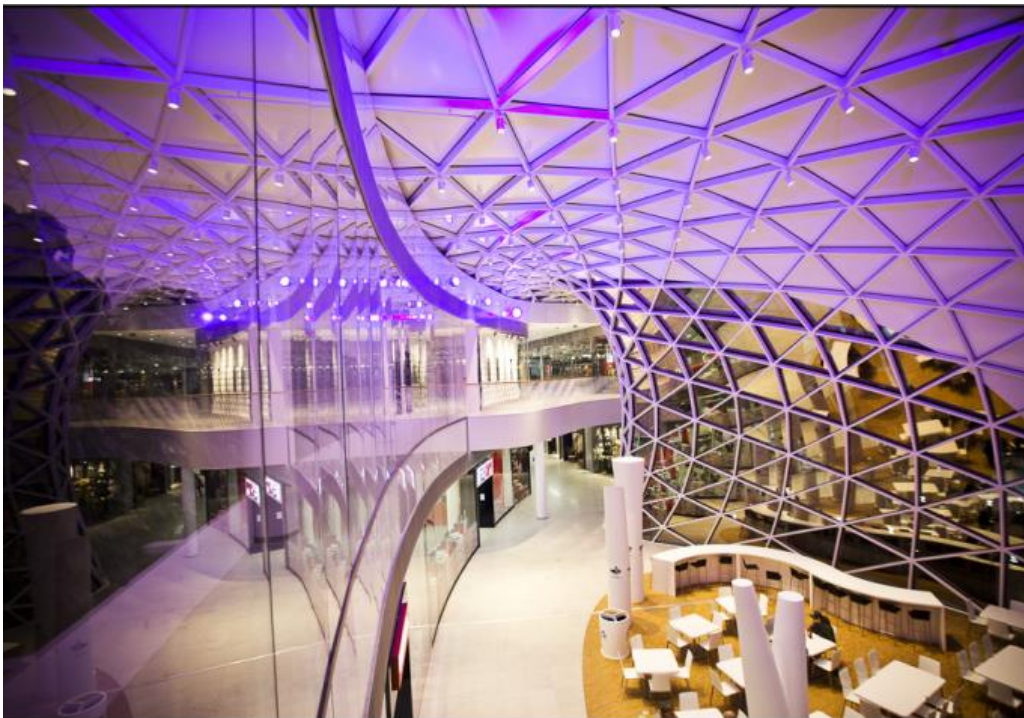
Obrázok 3.16 Eurovea Galleria Bratislava (c)
 Zdroj: Petrasko, M., <http://www.hdrshooter.net/keyword/eurovea/>

3.2.4 Bory Mall Bratislava

Projekt investičnej skupiny Penta vstupuje na silne konkurenčný trh. V západnej časti Bratislavy a obciach pri diaľnici D2 do Česka však doteraz chýbali väčšie nákupné možnosti. V budúcnosti by tu mala vyrásť aj nová obytná štvrť.



Obrázok 3.17 Bory Mall Bratislava
 Zdroj: <http://imaterialy.dumabyt.cz>



Obrázok 3.18 Bory Mall Bratislava

Zdroj: <http://www.sleprojects.com/references>

3.2.5 Atrium Optima Košice

Druhé košické nákupné centrum vyrástlo rok po Cassovii hneď v jej susedstve pri diaľnici na južnom okraji mesta. Po zabehnutí ho kúpil stredoeurópsky developer a správca obchodných centier Atrium European Real Estate a dvakrát sa rozširovalo.

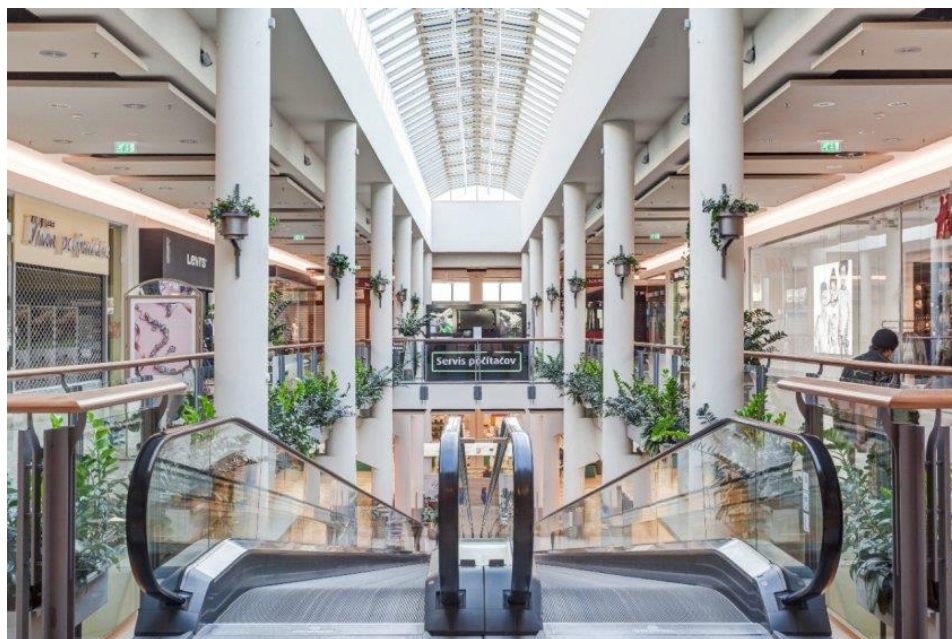


Obrázok 3.19 Atrium Optima Košice

Zdroj: obchodne-centrum-atrrium-optima-kosice

3.2.6 Polus City Center Bratislava

Prvé moderné nákupné centrum na Slovensku postavila spoločnosť TriGránit v bratislavskom Novom Meste pri jazere Kuchajda. Od otvorenia už ubehlo 14 rokov a narastajúca konkurencia v hlavnom meste ubrala návštevníkov napriek nedávnej modernizácii priestorov. Centrum v posledných rokoch trpí odlevom veľkých firiem z neskôr dostavaných administratívnych veží.



Obrázok 3.20 Polus City Center Bratislava

Zdroj: <http://www.fischers.sk/?/architektura/polus-city-center/>



Obrázok 3.21 Polus City Center Bratislava

Zdroj: <http://www.fischers.sk/?/architektura/polus-city-center/>

3.2.7 Europa Shopping Center Banská Bystrica

Najväčšie nákupné centrum na strednom Slovensku ťaží z polohy blízko centra mesta a z administratívnej veže, ktorá bola súčasťou projektu. Plánované rozšírenie nákupného centra narazilo na problémy s povoleniami a kolotoč odvolaní.



Obrázok 3.22 Europa Shopping Center Banská Bystrica
Zdroj: <http://www.europasc.sk/o-europa-sc>

3.2.8 Central Bratislava

Po dvoch rokoch od otvorenia hlási nákupné centrum v blízkosti rušného Trnavského mýta stabilizovanú návštevnosť. Od ostatných bratislavských centier sa líši najmä tým, že má vyššiu návštevnosť cez pracovný týždeň vďaka kanceláriám, ktoré sú súčasťou komplexu aj v okolí.



Obrázok 3.23 Central Bratislava

Zdroj: <http://www.topky.sk/cl/10/1328080/Pozrite-si-nove-nakupne-centrum-v-Bratislave>



Obrázok 3.24 Central Bratislava

Zdroj: <http://www.topky.sk/cl/10/1328080/Pozrite-si-nove-nakupne-centrum-v-Bratislave>

3.2.9 Shopping Palace Bratislava

Ambiciózny projekt na doteraz neprebudenej periférii hlavného mesta pri Zlatých pieskoch neoživil ani dve etapy rozširovania. Slabšie zaplnenému aj navštevovanému centru nenahráva ani rozdelenie medzi troch vlastníkov a prevádzkovateľov.

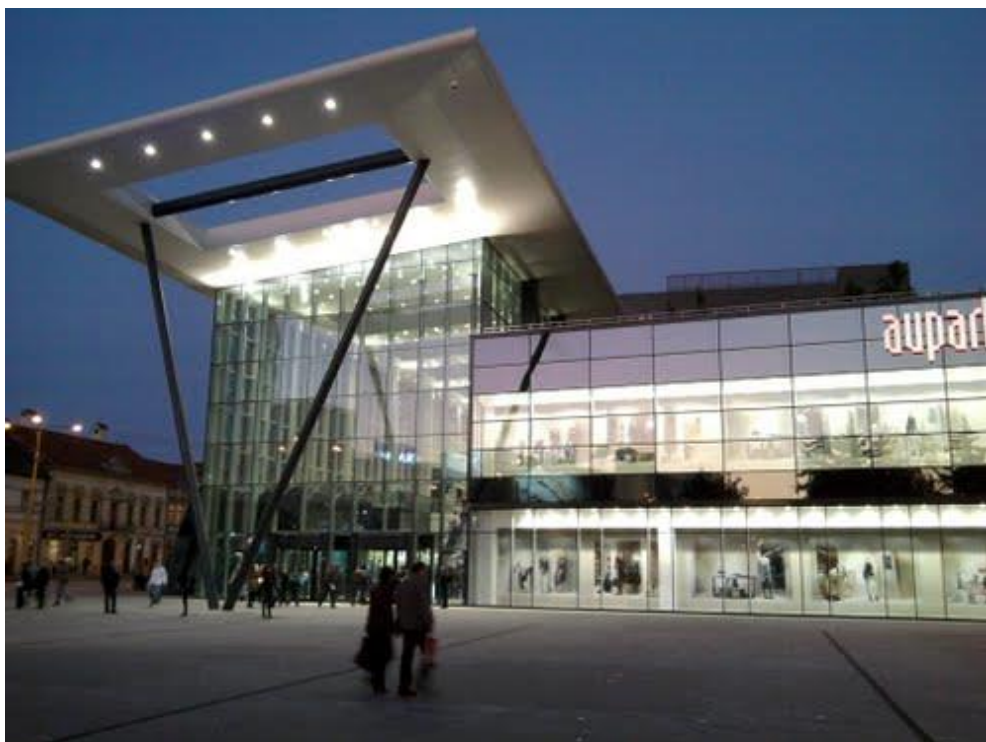


Obrázok 3.25 Shopping Palace Bratislava

Zdroj: <http://kamsdetmi.sk/miesta/oslavy/detske-party-v-detskom-ihrisku-v-shopping-palace-bratislava/>

3.2.10 Aupark Košice

Výstavbe Auparku na okraji historického centra Košíc predchádzali spory s mestom o dopravnom riešení. Výstavba sa preto posunula a HB Reavis otvoril centrum sedem rokov po kúpe lukratívneho pozemku.



Obrázok 3.26 Aupark Košice

Zdroj: https://www.panoramio.com/user/4719358?photo_page=14

Pri hodnotení veľkosti nákupných centier je možné konštatovať, že po najväčšom **Avion Shopping Parku** ďalšie štyri nákupné centrá sú síce väčšie, no majú len približne polovicu predajnej plochy Avionu. Z nich ležia tri tiež v hlavnom meste, štvrté v Košiciach.

Menšia veľkosť obchodných centier v regiónoch zohľadňuje počet obyvateľov, ktorí v nich žijú, a tiež kúpyschopnosť. Sústredenie väčšiny najväčších nákupných centier do Bratislavy je považované za logické. Obchodníci môžu rátať s viac ako pol miliónom obyvateľov. Počas pracovného týždňa pribúdajú desaťtisíce potenciálnych zákazníkov, ktorí tam pracujú alebo mestom prechádzajú.

Kúpna sila v regiónoch a spotrebiteľské správanie dávajú priestor skôr kompaktnejším centrám s prenajímateľnou plochou do 35-tisíc metrov štvorcových v prémiovej lokalite v centre miest. Príkladom je nielen Aupark v Košiciach, ale napríklad aj Mlyny v Nitre a Europa Shopping Center v Banskej Bystrici.

Obchodné centrá na okraji miest bez blízkosti väčších sídliskových lokalít v regiónoch podľa posledných zistení veľmi neuspeli, resp. nenaplnili maloobchodný potenciál mesta. Meniť by sa nemal ani rebríček najväčších centier, hoci sa plánoval prírastok City Aréna v Trnave a Forum v Poprade. Keďže nebudú v menších mestách, veľkosťou prenajímateľnej

plochy ani počtom obchodov nezmenia poradie prvej desiatky. Poradie nákupných centier nasledujúcich po TOP SR je nasledovné.

Tabuľka 3.5 Nákupné centrá mimo TOP 10 SR

Názov NC	Mesto	Plocha v m ²	Rok otvorenia
City Aréna	Trnava	29 500	2015
Galéria Mlyny	Nitra	28 500	2009
Laugaricio	Trenčín	26 000	2009
Mirage	Žilina	25 671	2010
Aupark	Žilina	25 510	2010
Centro	Nitra	24 300	2006
Cassovia	Košice	24 000	2001
Atrium Dubeň	Žilina	22 600	2001
Fórum	Poprad	22 500	2015
Europa Shopping Center	Zvolen	21 000	2013

Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Vybrané svetové obchodné centrá

Pre názornosť uvedieme vybrané svetové nákupné centrá, ktoré sú výnimočné v istých ohľadoch¹¹. Ľudí sa snažia prilákať ponukou obchodov a služieb, ale aj zábavy a rôznych podujatí. V preferenciách zákazníkov sú však značné rozdiely medzi krajinami aj vekovými skupinami. V meste Dubaj v Arabských Emirátoch sa nachádza mnoho nákupných centier, z ktorých pre ukážky vyberieme nasledujúce dve nákupné centrá.

Nákupné centrum Mall of the Emirates sa rozkladá na 233 tisíc m² plochy s obchodmi a zábavou.

¹¹ Suchý, D.: <http://reality.etrend.sk/komercne-nehnutelnosti/ake-je-idealne-nakupne-centrum.html>



Obrázok 3.27 Nákupné centrum Mall of the Emirates

Zdroj: <http://majidalfuttaim.com/our-businesses/properties/shopping-malls/mall-of-the-emirates/>

Vo viac ako 700 obchodoch si nakupujúci môžu vybrať spomedzi 560 značiek. V centre je 14 kinosál aj divadlo pre 500 divákov. Parkovisko poskytuje parkovanie pre vyše 7 tisíc automobilov. V obchodnom centre sa nachádza lyžiarske centrum Ski Dubai s rozlohou 3 000 metrov štvorcových. Má krytý lyžiarsky svah so snehom aj lanovkou. Lyže alebo snowboard, ale aj oblečenie je možné si zapožičať priamo na mieste. Teplota je udržiavaná na -2 až -4°C. Súčasťou je 85 metrový kopec s piatimi svahmi rôznej náročnosti.



Obrázok 3.28 Lyžiarske centrum v NC

Zdroj: archív autora

V centre je viac ako 80 reštaurácií a kaviarní. Mall of the Emirates bolo otvorené v roku 2005 a v súčasnosti patrí medzi najviac zarábajúce nákupné centrá na Zemi.



Obrázok 3.29 Lyžiarske centrum v NC
Zdroj: archív autora

3.3.1 Dubai Mall Dubaj, Spojené arabské emiráty

Široký komplex rôznorodých aktivít okrem nákupu poskytuje najväčšie svetové nákupné centrum Dubai Mall v Dubaji.

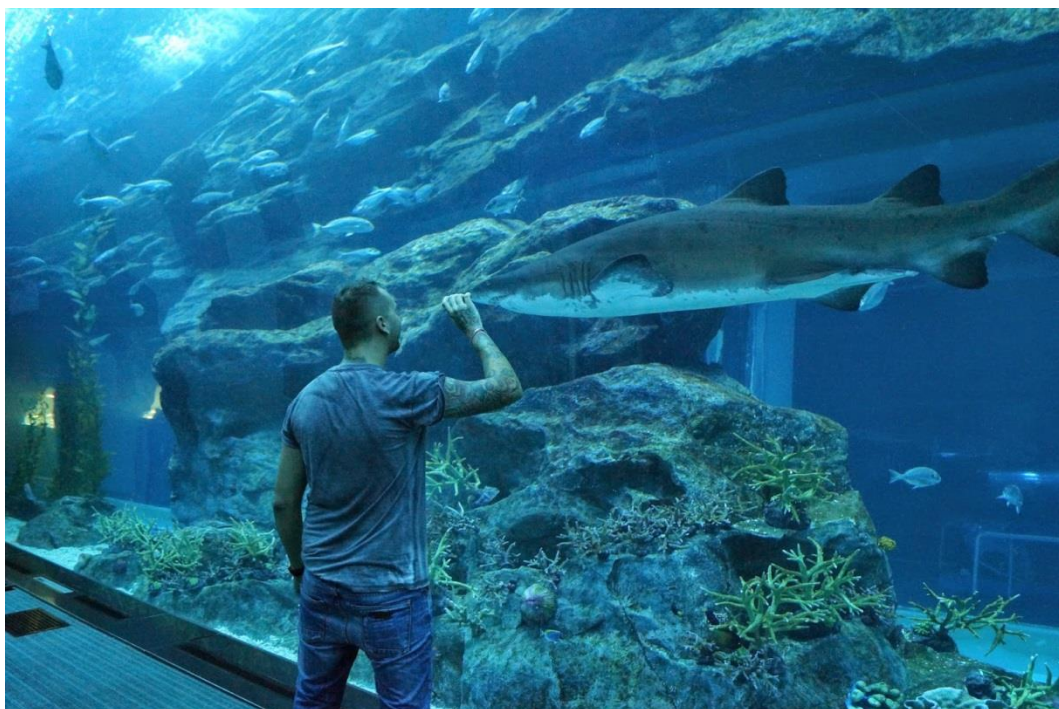


Obrázok 3.30 Dubai Mall Dubaj

Zdroj: <http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/dubaj-dubai-mall>

Z hľadiska zvyšovania pridanej hodnoty okrem alternatív nakupovania v obchodoch rôznych svetových značiek sú v nákupnom centre aj rôzne atrakcie, ktoré sú svetovým unikátom. Neopísateľný je celkový interiér nákupného centra. Prostredie je plne klimatizované, uprostred hál sú fontány, jazierka, potôčiky, ale aj unikátny vodopád s prezentáciou umeleckých sôch. Na prízemí obchodného centra sa nachádza najväčší obchod na svete s cukrovinkami Candylicious, ktorý sa rozprestiera na ploche 930 m². Okrem akvária sa nachádza v NC aj ľadová plocha s kapacitou 2 000 ľudí. Na druhom poschodí je herňa SEGA Republic, kde sa na ploche 7 100 m² môžu návštevníci zahrať vyše 150 rôznych hier od firmy SEGA. Zaujme aj prezentovaná kostra dinosaura alebo možnosť navštíviť kino s viac ako 200 premietacími plátnami.

Dubajské akvárium v nákupnom centre má rozmery 51 x 20 x 11 metrov, hrúbku 75 cm a objem 10 miliónov litrov vody. Žije v ňom viac ako 3 300 vodných živočíchov vrátane 400 žralokov, čo je najväčšou koncentráciou žralokov tigrích na svete. Akvárium je z jednej strany viditeľné pre všetkých návštevníkov obchodného centra.



Obrázok 3.31 - 3.32 Akvárium v NC Dubai Mall

Zdroj <http://www.sisakr.sk>

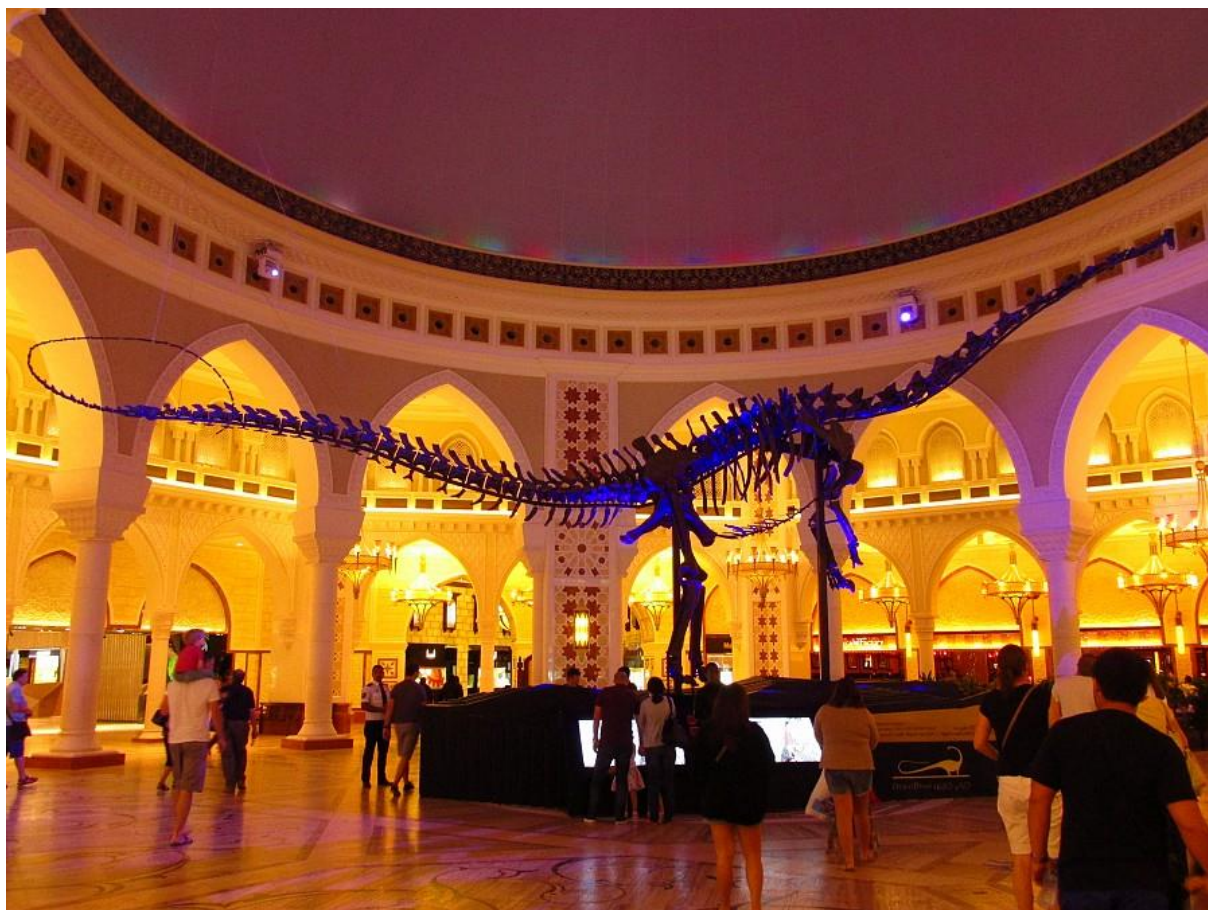
Mimo akvária je v nákupnom centre aj možnosť využívať **ľadovú plochu** s rozmermi olympijských hokejových štadiónov. Pri výrobe ľadu sa používajú najmodernejšie dostupné technológie. Zabezpečená je požičovňa 2 000 párov korčúľ, ktoré boli dovezené z talianskej manufaktúry. Na klzisku je možno sa buď voľne korčuľovať, alebo pod vedením

odborníkov získavať lekcie korčuľovania. Okrem toho sa na ľade realizujú aj team buildingové hokejové zápasy a párty na korčuliach.



*Obrázok 3.33 Zimný štadión Dubai Mall
Zdroj: Smékalová Michaela*

Zaujímavosťou je aj **kostra dinosaura**, ktorá je 155 miliónov rokov stará. Objavená bola v americkom Wyomingu a následne bola letecky prepravená do Dubaja. Miestny dinosaurus je svetovým unikátom, pretože jeho kostra s dĺžkou 24,4 metra a výškou 7,6 metra je kompletná a na takmer 90 % je nedotknutá. Táto atrakcia je skutočným svetovým unikátom.



Obrázok 3.34 Kostra dinosaura v NC Dubai Mall
Zdroj: Smékalová Michaela

Na druhom poschodí nákupného centra sa nachádza **herňa SEGA Republic**, kde sa na 7 100 m² môžu návštevníci zahrať vyše 150 rôznych hier od firmy SEGA. Na tom istom poschodí je kino s viac ako 200 premietacími plátnami.

V nákupnom centre sa nachádzajú fontánky, jazierka, potôčik, ale aj umelecky spracovaný vodopád s inštaláciou sôch znázorňujúcich skákajúcich do vody. Vodopád zasahuje do troch poschodí nákupného centra.



*Obrázok 3.35 - 3.36 Fontána v NC Dubai Mall
Zdroj: Smékalová Michaela, 2016*

V exteriéri sa vinie chodníček popri jazere v rámci pešej zóny, ktorá vedie do zástavby starého mesta, kde sa nachádza Souk al Bahar, tzv. Trh námorníka. Jeho architektúra je inšpirovaná arabskou tradíciou. V tejto časti si môžu návštevníci zakúpiť typické arabské tovary, ako sú zlaté šperky, doplnky alebo ručné výrobky. Nachádza sa tu aj jedna z mála kaviarní, kde podávajú alkoholické nápoje. Rezervácia miest je povinná, návštevníci majú málokedy možnosť navštíviť kaviareň bez objednávky.

3.3.2 West Edmonton Mall Kanada, Edmonton

Je najväčším nákupným centrom v Severnej Amerike s plochou 492 tisíc metrov štvorcových. V centre je zamestnaných približne 24 000 ľudí, nakúpiť je možné vo viac ako 800 obchodoch. Počet parkovacích miest je 20 000. Ročne navštívi nákupné centrum priemerne 30 miliónov ľudí. Nákupné centrum je najnavštevovanejšia atrakcia mesta Edmonton. Súčasťou centra je Galaxyland s horskými dráhami a Vodný svet s najväčším krytým bazénom s umelým vlnobitím na Zemi. Samozrejme, nesmie chýbať ani ľadová plocha, ktorá spĺňa štandardy NHL a miestny hokejový klub Edmonton Oilers si tu občas zvykol zatrénovať.



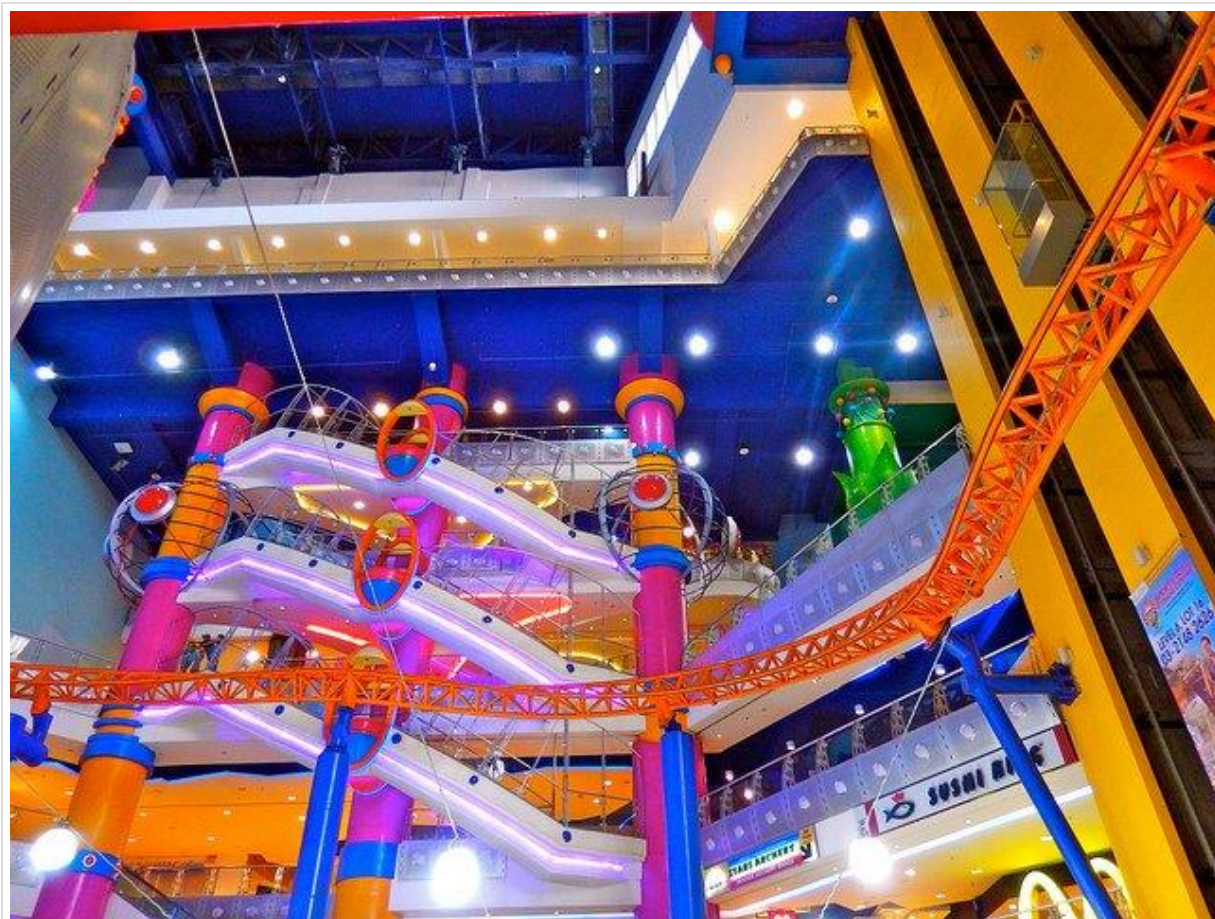
Obrázok 3.37 West Edmonton Mall Kanada, Edmonton
Zdoj: www.flickr.com | IQRemix

3.3.3 Berjaya Times Square Kuala Lumpur, Malajzia

Priamo v centre Kuala Lumpur sa nachádza nákupný raj Berjaya Times Square. Rozloha nákupného centra je takmer 700 tisíc m² a je v ňom vyše tisíc obchodov. Súčasťou centra sú dve 48 - poschodové budovy (vysoké 203 metrov), hotel, kiná, reštaurácie a zábavný park s rozlohou vyše 12 tisíc m².

Nákupné centrum bolo otvorené v roku 2003 a dnes (október 2014) je zastavanou podlahovou plochou 9. najväčšia budova na Zemi. Pri nakupovaní sa človek naozaj nachodí.

Parkovisko pozostáva z 5 podzemných a 10 nadzemných podlaží a zmestí sa naň 4 300 áut. V zábavnom centre Berjaya Times Square Theme Park, ktoré je priamo v nákupnom centre si deti a mládež užijú množstvo zábavy na atrakciách, aké u nás nenájdete.



Obrázok 3.38 Berjaya Times Square Kuala Lumpur, Malajzia

Zdroj: <http://www.flickr.com> | Sarah_Ackerman

3.3.4 Villagio Mall Doha, Katar

Luxusné nákupné centrum Villagio Mall sa nachádza západne od hlavného mesta Kataru – Dohy. Je to pomerne mladé nákupné centrum; bolo otvorené v roku 2006. Centrum pozostáva z 220 obchodov na ploche 100 tisíc m². Celé nákupné centrum je vyzdobené v talianskom štýle a obsahuje 150 metrov dlhý benátsky kanál s gondolami. Ponad kanál vedú mostíky a popri ňom sú lavičky, kde môžu návštevníci pohodlne oddychovať. V roku 2012 zachvátil centrum veľký požiar, ktorý si vyžiadal 19 ľudských životov. Časť centra bola následne zatvorená a prebudovaná tak, aby spĺňala prísne bezpečnostné kritériá. V rámci centra je 13 kinosál a na ploche 22 tisíc m² sa nachádza zábavné centrum, v ktorom je horská dráha, ruské kolo, 4D kino, ľadová plocha, motokáry, bowling a biliardové stoly. V Katare vedia, ako dosiahnuť, aby človek pri utrácaní peňazí zabudol na realitu a ocitol sa vo svete fantázie.



Obrázok 3.39 Villagio Mall Doha, Katar
Zdroj: <http://www.flickr.com> | Shaun Dunphy

3.4 Príklad z Brna

Okrem svetových unikátov nákupných centier stoja za zmienku aj alternatívy realizovaných prestavieb pôvodne výrobných priestorov a fabrík na nákupné a spoločenské centrá.

Ako príklad môže slúžiť nákupné a spoločenské centrum Galerie Vaňková, ktoré bolo otvorené 23.3.2005 na kraji historického jadra mesta Brno na ploche 28 800 m². Lokalizované je priamo medzi vlakovou a autobusovou stanicou.

Pozdĺž presklenej nákupnej pasáže je na prízemí a na poschodí umiestnených 130 maloobchodných jednotiek s celkovou predajnou plochou 37 000 m². Na ďalších dvoch poschodiach sa nachádza 1 000 parkovacích miest a technické zázemie. Na pasáž priamo nadväzujú dve lávky pre chodcov v celkovej dĺžke 130 m. V rámci stavby bolo novoupravených 23 500 m² chodníkov, ciest a zelených plôch, vysadených bolo 95 stromov.

Prevádzkovateľom Galerie Vaňková je nemecká rodinná spoločnosť ECE, ktorá spravuje 200 nákupných centier, vďaka čomu je jednotkou na európskom trhu. Už viac ako päťdesiat rokov plánuje, realizuje, prenajíma, spravuje a riadi veľké nákupné centrá a ďalšie nehnuteľnosti. Celkový obrat dosiahnutý vo všetkých centrách predstavuje približne 23 miliárd eur ročne a denne navštívi všetky centrá ECE viac ako 4,3 milióna návštevníkov. Veľa nových centier je v súčasnej dobe vo fáze plánovania, resp. výstavby. Firma ECE pôsobí v 16 krajinách, napríklad v Nemecku, Poľsku, Maďarsku, Rakúsku, Španielsku, Turecku, na Slovensku a v mnohých ďalších krajinách.

ECE zostáva verná miestam, na ktorých vytvorila svoje centrá. Niektoré centrá sú teda v jej správe viac ako 50 rokov. ECE ponúka širokospektrálny sortiment od potravín cez módu, spotrebnú elektroniku až po zábavu a gastronómiu a služby. Vytvára tak mimoriadne atraktívny mix obchodov, v ktorých sa ako partneri uplatnia aj regionálni maloobchodníci a podnikatelia.



Obrázok 3.40 Galerie Vaňková
Zdroj: <http://www.firmy.cz>

4 LOKALIZÁCIA MALOOBCHODNEJ JEDNOTKY

Umiestnenie obchodnej prevádzky je kľúčovým faktorom úspechu maloobchodného podnikania v kamenných predajniach. Napriek stále pretrvávajúcemu živelnému prístupu k umiestneniu prevádzky poznanie princípov, ktoré by bolo vhodné rešpektovať pri rozhodovaní o umiestnení prevádzky, môže napomôcť jej celkovému úspechu na trhu.

V súčasnosti už nestačí na úspech nájsť subjektívne vyhovujúci priestor pre umiestnenie prevádzky, kde hlavnými faktormi sú výška nájmu a dostupnosť prevádzky pre zákazníka pešo, vlastným dopravným prostriedkom alebo hromadnou dopravou. Kritickými sa stávajú informácie o zákazníkovi, jeho nákupných zvyklostiach a preferenciách pri realizácii svojich nákupných rozhodnutí. Riadenie územnej stratégie obchodnej prevádzky rešpektujúc poznatky s praxe zosúladené s teoretickými poznatkami je predpokladom úspechu na trhu. (Mulačová, Mulač, 2013)

4.1 Výhodiská územnej stratégie maloobchodnej firmy

Prvým krokom pri uvažovaní o výhodiskovej územnej stratégii maloobchodnej firmy je zvolená oblasť obchodného podnikania firmy (sortimentné zameranie, typológia využívaných obchodných jednotiek, úroveň podnikania). Maloobchodné subjekty sa svoju ponuku snažia maximálne priblížiť predpokladanému dopytu. Vhodné umiestnenie predajne je minimálne tak dôležité ako rozhodnutie o sortimentnej skladbe ponúkaného tovaru. Proces rozhodovania o lokalizácii, teda umiestnení predajne môžeme rozdeliť do troch jednotlivých fáz, ktorými sú:

- vytipovanie vhodnej lokality,
- územná analýza danej vytipovanej lokality,
- zhodnotenie ekonomickej efektívnosti projektu výstavby jednotky.

4.1.1 Vytipovanie vhodnej lokality

Pri rozhodovaní o umiestnení predajne by mal maloobchodný subjekt vytipovať niekoľko vhodných lokalít. Pri rozhodovaní prevádzkovateľa využívajú svoje empirické skúsenosti z praxe a snažia sa čo najlepšie vyhovieť logike fungovania danej obchodnej činnosti v rámci známych ekonomických, sociálnych a kultúrnych determinantov. Kľúčovým východiskom pre stanovenie lokalizačnej stratégie bývajú zvyčajné štandardy obchodnej vybavenosti príslušných sídelných útvarov, ktoré vychádzajú zo zastúpenia, sily a koncentrácie kúpyschopného dopytu v danej lokalite.

Ponuka obchodných prevádzok je tak determinovaná najmä frekvenciou dopytu, ktorá je priamo úmerná hustote osídlenia, a tomu, ako danú lokalitu navštevujú ľudia z iných lokalít. Z toho vyplýva, že úplne iné pravidlá platia pre plánovanie tzv. obchodnej siete vo veľkých mestách a iné pre menšie a stredné veľkosti miest. (Mulačová, Mulač, 2013)

Keďže z vyššie spomenutého vyplýva rozdielnosť jednotlivých sídelných útvarov z pohľadu hustoty zastúpenej maloobchodnej siete, pozrieme sa, aké typy zón z pohľadu obchodnej vybavenosti poznáme. Sú to:

- vidiecka obchodná vybavenosť,
- okresná obchodná vybavenosť,
- centrálna obchodná vybavenosť,
- obvodová obchodná vybavenosť,
- štvrťová obchodná vybavenosť,
- regionálna obchodná vybavenosť. (Cimler, Zadražilová, 2007)

V ďalšom texte uvádzame faktory lokalizácie maloobchodnej jednotky, ktoré sú kľúčové pre jej finálne umiestnenie v určitej oblasti.

Faktory lokalizácie maloobchodnej jednotky

Vytipovanie vhodnej lokality pre umiestnenie maloobchodnej jednotky býva kľúčovým predpokladom úspechu obchodníka na trhu. Otvorenie novej kamennej prevádzky je finančne nákladné, zahŕňa v sebe realizáciu výdavkov spojených na jednej strane s administratívnymi úkonmi nevyhnutnými na to, aby mohla byť prevádzka otvorená, na strane druhej sú tu výdavky spojené s uvedením priestorov do prevádzky, čo si vo väčšine prípadov vyžaduje okrem iného investície do exteriéru aj interiéru a odborné zaškolenie personálu. Prípadný neúspech pri otvorení prevádzky sprevádzaný najmä nezaujmom potenciálnych zákazníkov môže mať na podnikanie predovšetkým menších podnikateľských subjektov fatálne následky.

Zákazník musí mať vyvolanú nielen potrebu vlastniť tovar, ale v prípade kamennej prevádzky musí byť ochotný ju navštíviť. Z toho je evidentné, že samotná voľba týchto potenciálne vhodných oblastí pre výstavbu obchodnej jednotky príslušného typu, veľkosti a sortimentného profilu je pre jej fungovanie kľúčová a spravidla závisí od niekoľkých faktorov, ako sú napr.:

- význam a vhodnosť príslušného regiónu v rámci celkovej lokalizačnej stratégie firmy,
- charakter sídelného útvaru alebo jeho časti, počet a úroveň obyvateľov,
- hospodárska vyspelosť regiónu vyjadrená napr. podielom na tvorbe HDP,
- trhové ceny nehnuteľností (pozemkov a budov) v danej lokalite,

- charakter zástavby a susediacich objektov,
- umiestnenie konkurenčných obchodných jednotiek obchodného typu,
- umiestnenie komplementárnych obchodných jednotiek či iných miest záujmu priťahujúcich do oblasti zákazníkov,
- umiestnenie ďalších logistických článkov (najmä centrálnych skladov),
- územný plán a ďalšie normy upravujúce využitie danej lokality,
- postoj miestnej samosprávy k príslušnému regiónu,
- úroveň (kvalifikácia, množstvo, mzdové požiadavky) potenciálnych zamestnancov vo vytipovanej oblasti,
- infraštruktúra v danej lokalite,
- kultúrne zvyklosti a spoločenské konvencie,
- prekážky v realizácii projektu (ako napr. ekologickí aktivisti, vlastníci pozemkov a pod.).

Z uvedených faktorov ovplyvňujúcich úspech obchodnej prevádzky je zrejmé, že na realizáciu konkrétnych strategických úvah o lokalizácii maloobchodných jednotiek je nutné zahrnúť pomerne široké spektrum aspektov, ktoré sú niekedy vo vzájomne konkurenčnom postavení. Napr. úsilie minimalizácie nákladov je v kontraste so snahou byť v najatraktívnejších lokalitách, ktoré sú najdrahšie z pohľadu prenájmu a aj kúpy pozemku, resp. nehnuteľnosti alebo obchodného priestoru. S atraktivnosťou pozemkov z pohľadu naplnenia uvedených kritérií teda rastie aj ich cena a tiež narastá záujem súčasnej a aj potenciálnej konkurencie. Po počiatočnom vytipovaní vhodnej lokality prichádza na rad ďalšia fáza a tou je územná analýza.

4.1.2 Územná analýza

Cieľom územnej analýzy je zhodnotiť obchodný potenciál vytipovanej lokality pre uvažovanú maloobchodnú prevádzku. Keďže predchádzajúce kroky k identifikovaniu potenciálne vhodnej lokality boli skôr založené na individuálnom posúdení a podliehali silnému subjektívnemu vplyvu toho, kto tieto faktory hodnotil, územná analýza ponúka sofistikované nástroje na posúdenie týchto vybraných oblastí. Tým poskytuje informácie nevyhnutné na záverečné rozhodovanie o umiestnení maloobchodnej prevádzky.

Územná analýza prebieha v nasledujúcich krokoch (Cimler, Zadražilová, 2007), ktorými sú:

- vymedzenie záujmovej oblasti,
- definovanie spádových pomerov a špecifických faktorov dopytu,
- stanovenie kúpneho potenciálu lokality,

- analýza konkurencie,
- predbežné vyhodnotenie zámerov výstavby jednotky.

4.1.2.1 Vymedzenie záujmovej oblasti

Záujmovú oblasť môžeme jednoducho opísať ako územie, kde sa nachádzajú naši potenciálni zákazníci. Pri vymedzení záujmovej oblasti ide o určenie dosahu pôsobenia danej maloobchodnej jednotky, koho bude oslovovať svojou ponukou a kto bude jej potenciálnym zákazníkom. Pre jej definovanie je nevyhnutné zistiť počet obyvateľov, ktorí žijú v tejto oblasti. Výstupnou informáciou je teda počet obyvateľov, ktorí sa nachádzajú v prijateľnej vzdialenosti (pre danú typológiu a veľkosť sledovanej maloobchodnej jednotky, sortiment a pod.) od uvažovanej obchodnej jednotky, a teda môžu byť považovaní za potenciálnych zákazníkov. Ide o časť územia, v ktorom maloobchodná jednotka pôsobí, pre ktoré je schopná zabezpečiť nákupné podmienky a ktorú potrebuje na zabezpečenie svojej existencie.

Rozoznávame:

- maximálny rozsah záujmovej oblasti; pri kapacitných predpokladoch maloobchodu je obmedzený prijateľnou dochádzkovou (bez použitia dopravného prostriedku) vzdialenosťou alebo vzdialenosťou dostupnou dopravným prostriedkom,
- minimálny rozsah záujmovej oblasti; je obmedzený potrebnou rentabilitou obchodnej činnosti predajnej jednotky,
- dostupnosť maloobchodnej jednotky; možnosť premiestnenia sa do maloobchodnej jednotky pešo alebo dopravným prostriedkom.

Pri potenciálnych zákazníkoch chodiacich pešo je kratšia dochádzková vzdialenosť vhodná pri:

- a) menšej pohyblivosti,
- b) nedostatku času a peňazí,
- c) naliehavejšej potrebe,
- d) kratších nákupných intervaloch,
- e) menších nákupoch,
- f) vyrovnanej ponuke rovnakého druhu tovaru (podobnosť konkurencie umožňujúca porovnanie a následný výber)

Na vymedzenie záujmovej oblasti môžeme použiť niekoľko metód. Každá zo skupiny metód využíva na stanovenie záujmovej oblasti iný kľúčový parameter. V nasledujúcej časti

uvedieme niekoľko príkladov jej výpočtu. Problematike vývoja metód venujúcich sa vývoju teoretických poznatkov v oblasti lokalizácie maloobchodu sa budeme venovať v závere kapitoly.

Medzi metódy vymedzenia záujmovej oblasti patria (Pražská, Jindra, 2002):

- A. kruhová metóda.** Využíva na výpočet ukazovateľ prijateľnej vzdialenosti pešo alebo dojazd autom ako polomer záujmovej oblasti.
- B. metóda časových vzdialeností.** Zahŕňa čas, ktorý je potrebný na prekonanie vzdialenosti do obchodnej prevádzky buď pešo, alebo dopravným prostriedkom, všetky dopravné a cestné prekážky, ktoré môžu byť v rôznych smeroch rozdielne a ktoré majú vplyv na výslednú dobu presunu do prevádzky.
- C. metóda obchodnej gravitácie.** Vychádza z predpokladu, že kúpyschopný dopyt z menších sídelných útvarov je priťahovaný do väčších sídiel s určitou presnosťou, ktorú môžeme vyrátať pri poznaní vstupných údajov. Typickým zástupcom teórie obchodnej gravitácie je pôvodný tzv. Reillyho vzorec, ktorý vyjadruje, že dve väčšie lokality si medzi sebou rozdeľujú dopyt menšieho miesta, ktoré leží medzi nimi priamo úmerne určitej mocnine podielu vzdialenosti oboch lokalít od tohto miesta. Ako určujúci parameter je tu vzdialenosť obchodného miesta od zákazníka.

Reillyho vzorec

$$\frac{B_a}{B_b} = \left[\frac{P_a}{P_b} \right]^N \cdot \left[\frac{D_b}{D_a} \right]^n,$$

kde:

B_a = kúpyschopný dopyt, ktorý z miesta medzi dvoma lokalitami získa lokalita a ,

B_b = kúpyschopný dopyt, ktorý z miesta medzi dvoma lokalitami získa lokalita b ,

P_a = počet obyvateľov lokality a ,

P_b = počet obyvateľov lokality b ,

D_a = vzdialenosť lokality a od miesta medzi dvoma lokalitami,

D_b = vzdialenosť lokality b od miesta medzi dvoma lokalitami.

Hodnoty mocnín stanovil jeho autor tohto modelu empiricky, $N = 1$ a $n = 2$. Na B_a zákazníkov z miesta a pripadá B_b zákazníkov z miesta b . Kde o presun v dôsledku príťažlivosti (atraktivity) lokalít (nákupných miest, obcí a pod.).

Výpočet neberie ohľad na špecifické podmienky pre parameter vzdialenosti:

- dopravné spojenie (frekvencia spojov, pohodlnosť, a pod.),
- stav komunikácií,
- geologické podmienky (terén),
- finančnú náročnosť presunu a pod.,

pre parameter atraktivity:

- sortimentný profil predajní,
- počet a kapacitu predajní,
- ostatné nákupné podmienky,
- spoločenskú atraktivitu lokality a pod.

Práve kvôli obmedzeniam pôvodného vzorca, ktorý bral ako determinant jediný parameter, a to vzdialenosť, došlo vzhľadom na potrebu reagovať na vývoj na trhu k jeho transformácii.

Transformácia Reillyho vzorca

$$H_b = \frac{D_{ab}}{1 + \sqrt{\frac{P_a}{P_b}}}$$

kde:

H_b = hraničný bod záujmovej oblasti miesta b ,

D_{ab} = vzdialenosť medzi oboma miestami (a, b),

P_a = počet obyvateľov miesta a ,

P_b = počet obyvateľov miesta b .

Výpočet je založený na hľadaní hraničného bodu záujmovej oblasti miesta (tuto miesta b), teda takého miesta medzi dvoma lokalitami, pre ktoré je príťažlivosť (nie vzdialenosť) oboch lokalít a i b rovnaká, teda lokality, ktorých dopyt si lokality a aj b rozdeľujú rovnomerne.

Dôležité je zdôrazniť:

- približnosť takto vymedzenej hranice,
- závislosť záujmových (nákupných oblastí) od druhu tovaru (frekvencie dopytu),
- vhodnosť doplniť metódu dotazníkovým výskumom a analýzou dopravných podmienok.

D. Pravdepodobnostné modely. Sú založené na rovnakých princípoch, ako sú zákony obchodnej gravitácie, sú ich tzv. stochastickou (pravdepodobnostnou) podobou. Kým predchádzajúca deterministická verzia presne určovala, do ktorej záujmovej oblasti spadá daný zákazník, stochastická metóda tento nerealistický prvok odbúrava. Dá sa podľa nej len stanoviť pravdepodobnosť, že zákazník si zvolí určitú lokalitu. Zákazníkovu rozhodnutie je teda náhodná veličina s určitým rozdelením. Pravdepodobnosť voľby určitej lokality rastie s veľkosťou sídla a klesá so vzdialenosťou od obchodnej jednotky (1). Ako príklad uvádzame Huffov pravdepodobnostný model:

Huffov pravdepodobnostný model (Spatial – Interaction Model)

$$P(C_{ij}) = \frac{\frac{S_j}{(T_{ij})^a}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{(T_{ij})^a}},$$

kde:

$P(C_{ij})$ = pravdepodobnosť, že zákazník z miesta i navštívi miesto j ,

S_j = veľkosť miesta j , daná napr. predajnou plochou v mieste j ,

T_{ij} = vzdialenosť medzi miestom i a miestom j ,

n = počet možných miest nákupu j v okolí miesta i ,

a = parameter vyjadrujúci ochotu zákazníka prekonať určitú vzdialenosť (vynaložiť čas na jej prekonanie), stanovenú empiricky pre jednotlivé druhy tovarov, resp. nákupov (frekvencii dopytu).

Uvedené algoritmy poskytujú pre rozhodovanie o lokalizácii maloobchodnej jednotky údaje, ktoré spolu s ostatnými faktormi pomáhajú definovať optimálnu lokalitu pre jej umiestnenie.

4.1.2.2 Definovanie spádových pomerov a špecifických faktorov dopytu

Spádové pomery môžeme definovať ako presuny kúpyschopného dopytu medzi rôznymi lokalitami. Ako príklad môžeme uviesť hypotetického zákazníka z Košíc, ktorý bude pravdepodobne nakupovať svoje bežné nákupy v meste a nebude za nimi cestovať do blízkej obce, avšak pri zvláštnych príležitostiach pôjde na nákup do maďarského outletu, napr. cestou na rodinný výlet do ZOO. Nákupný spád teda predstavuje realizáciu výdavkov obyvateľstva v maloobchode na inom mieste než v mieste bydliska.

Presun dopytu je vyvolaný najmä:

- a) rozdielnou úrovňou nákupných možností,
- b) možnosťou voľby nákupného miesta zákazníkom.

Z hľadiska správneho používania terminológie je vhodné porozumieť, čo je:

- ***vonkajší nákupný spád***; ide o územné presuny výdajov obyvateľstva v maloobchode medzi jednotlivými sídelnými útvarmi, rozoznávame:
 - a) ***vonkajší kladný nákupný spád***: realizované výdaje obyvateľstva iných sídiel v danom sledovanom sídelnom útvare,
 - b) ***vonkajší záporný nákupný spád***: realizované výdaje obyvateľstva sledovaného sídelného útvaru v iných sídelných útvaroch,
- ***vnútorný nákupný spád***; presun časti výdajov obyvateľstva v maloobchode realizovaného v mieste bydliska, avšak medzi jednotlivými časťami sídelného útvaru, resp. stupni obchodnej vybavenosti,
- ***saldo nákupného spádu***; súhrn kladných a záporných presunov výdajov.

Presuny dopytu oboma smermi prebiehajú súbežne. Spádové pomery v jednotlivých lokalitách sú podmienené najmä faktormi (Pražská, Jindra, 2002), ktorými sú:

- úroveň nákupných možností,
- veľkosť sídiel,
- význam a atraktivita sídiel,
- štruktúra obyvateľstva,
- stupeň motorizácie obyvateľstva,
- kvalita komunikačnej siete,
- úroveň verejnej dopravy.

Rozdiely v skutočnej hodnote predaja určitého sortimentu na obyvateľa v danej lokalite sa môžu líšiť od priemernej hodnoty najmä kvôli:

- rozdielom v príjmoch vyplývajúcich z rozdielnej socio-profesnej štruktúry a priemernej veľkosti domácností, čo ovplyvňuje ich kúpnu silu,
- rozdielom v podiele výdajov v maloobchode na celkových výdajoch obyvateľstva,
- rozdielom v štruktúre výdajov v maloobchode, ktoré vyplývajú zo zvyklostí, tradícií, demografickej a socio-profesnej štruktúry lokality,

- rozdielom v odloženom kúpyschopnom dopyte,
- územným presunom dopytu, tzv. nákupného spádu,
- rozdielom v intenzite nákupu cudzincov a firme.

Z tohto pohľadu je vhodné vedieť, aká je miera miestnej realizácie, ktorá vyjadruje odlišenie potenciálu vytipovanej záujmovej oblasti od priemeru (národného, regionálneho a pod.) Vypočítame ju nasledovne:

Miera miestnej realizácie,

$$MR = MO^0_{lk} / MO^0_{SR},$$

kde MO^0_{lk} = maloobchodný obrat na obyvateľa lokality (záujmovej oblasti),

MO^0_{SR} = priemerná hodnota maloobchodného obratu na obyvateľa SR,

- tento ukazovateľ je skôr používaný pre stanovenie predpokladaného predaja,
- ďalšie ukazovatele vyjadrujúce rozdiely v potenciále dopytu sú:

- a) **index kúpnej sily: BPI** – Buying Power Index; je vážený priemer hodnôt podielov lokality na čistých príjmoch štátu, predaja maloobchodu a počtu obyvateľov štátu, napr. $BPI = (0,5 \cdot \text{podiel lokality na čistých príjmoch obyvateľov štátu}) + (0,3 \cdot \text{podiel lokality na maloobchodnom predaji štátu}) + (0,2 \cdot \text{podiel lokality na počte obyvateľov štátu})$,

BPI teda vyjadruje podiel lokality na kúpnej sile vyššieho územného celku,

- b) **index predajnej aktivity**: pomer medzi podielom lokality na predaji vyššieho územného celku a podielom lokality na počte obyvateľov vyššieho územného celku.

Tieto ukazovatele poskytujú informáciu o možnostiach získať časť realizovaných maloobchodných predajov spotrebiteľov v danej lokalite pre novú maloobchodnú jednotku.

4.1.2.3 Stanovenie kúpneho potenciálu lokality

Aký je kúpny potenciál určitej lokality (maximálny možný obrat, ktorý je daná lokalita potenciálne schopná priniesť), je dôležité poznať predovšetkým kvôli odhadu budúceho predaja. Poznáme niekoľko metód stanovenia kúpneho potenciálu lokality. Na stanovenie adekvátnych kapacít záujmovej oblasti môžeme použiť tieto metódy:

- metódu priemerného predaja,
- metódu plošného štandardu,

- c) metódu regresnej analýzy,
- d) metódu analógie.

Metóda priemerného predaja

Vstupné údaje pre výpočet sú:

- predpokladaný počet obyvateľov lokality,
- výhľadové hodnoty maloobchodného predaja na obyvateľa (napr. SR) v danom sortimente,
- korekčný koeficient (index miery realizácie, kúpnej sily, priemerných príjmov a pod.).

Postup výpočtu je nasledovný. Je to:

- definovanie záujmovej oblasti,
- zistenie počtu obsluhovaných obyvateľov záujmovej oblasti,
- zistenie výhľadových hodnôt výdavkov (obratu) na obyvateľa vyššieho územného celku,
- stanovenie predpokladaného obratu v lokalite,
- určenie (odhad) miery realizácie pre danú lokalitu, resp. kvantifikácia (odhad) spádových pomerov,
- stanovenie potrebnej predajnej plochy na lokalitu podľa požadovanej (predpokladanej) intenzity využitia predajných kapacít (obrat na m² predajnej plochy),
- zistenie skutočného rozsahu predajných plôch,
- stanovenie potrebného (efektívneho prírastku) predajných kapacít (m² predajnej plochy) v danom sortimente vrátane posúdenia konkurenčných možností.

Metóda plošného štandardu

Je to:

- stanovenie predajných kapacít priamo podľa počtu trvalo bývajúcich obyvateľov lokality,
- stanovenie v m² predajnej plochy na 1 000 obyvateľov.

Regresná metóda

- Využívajú závislosť objemu kúpyschopného potenciálu lokality alebo predajných kapacít od vybraných kvantifikovateľných ukazovateľov.
- Výberom vhodných faktorov a regresných modelov pre maloobchodný obrat alebo predajnú plochu možno relatívne presne stanoviť kúpyschopný potenciál a účelný rozsah predajnej plochy.

Metóda analógie

Svojou podstatou pripomína metódu priemerného predaja. Kúpny potenciál vytipovanej lokality sa odvodzuje od kúpneho potenciálu inej konkrétnej lokality, s ktorou má spoločné charakteristiky. Vo výpočtoch tak musia byť zohľadnené aj korekcia a modifikácia, ktoré by odrážali rozdiely oboch oblastí. Jej využitie sa aplikuje najmä v prípadoch, keď je problematické stanoviť mieru realizácie predajov sledovanej lokality, a teda je obtiažne previesť korekciu celonárodných údajov na špecifiká konkrétnej oblasti. V tomto prípade je jednoduchšie zrealizovať porovnanie s inou podobnou lokalitou, kde má daný obchodník skúsenosti alebo disponuje potrebnými údajmi o tejto lokalite.

4.1.2.4 Analýza konkurencie

Pri analýze konkurencie sa usilujeme odhadnúť veľkosť predaja realizovaného konkurenciou v príslušnej lokalite tak, aby sme mohli v ďalšej fáze odhadnúť, aký veľký podiel potenciálneho predaja je nevyužitý a tým pádom potenciálne osloviteľný novou prevádzkou. Potrebným údajom v tomto prípade býva objem realizovaného predaja súčasnou, ale aj potenciálnou konkurenciou. Keďže ide o citlivé údaje, nie je jednoduché túto analýzu vykonať korektne. Preto náhradným a v praxi používaným spôsobom býva kvantifikácia výkonov konkurencie podľa rozsahu využívanej predajnej plochy prevádzkových jednotiek podobného typu v príslušnej lokalite. Výstupom tohto kroku je celková veľkosť predajnej plochy pripadajúca na sortiment, ktorý kopíruje profil uvažovanej obchodnej jednotky.

4.1.2.5 Predbežné vyhodnotenie zámeru výstavby jednotky

Záverečným krokom územnej analýzy je zhodnotenie predchádzajúcich krokov a uskutočnenie konkrétneho rozhodnutia. Celkovým výstupom územnej analýzy určitej lokality pre určitý obchodno-podnikateľský zámer bude hodnotenie, či je na príslušnom trhu

ešte potrebný priestor pre činnosť plánovanej maloobchodnej jednotky pri požadovanej rentabilite alebo nie je.

Na vyhodnotenie zámeru otvoriť v nejakej lokalite maloobchodnú jednotku vplývajú aj kvalitatívne faktory. Odhad predpokladaného priestoru na trhu pre ďalšiu maloobchodnú prevádzku vychádza z:

- nevyužitej časti kúpyschopného potenciálu oblasti,
- predajov „získaných“ na úkor konkurencie.

Predpokladom realizácie takého záveru je nutnosť kombinovať pri rozhodnutí viacero metód tak, aby platforma vytvorená na rozhodovanie poskytla čo možno najviac relevantných informácií. Uvedené metódy je vhodné doplniť aj o prieskum spotrebiteľských preferencií, ktorý by zisťoval skutočný záujem potenciálnych zákazníkov o novú predajnú jednotku. Úroveň rozhodovacieho procesu taktiež závisí od veľkosti subjektu uvažujúceho o tomto kroku a vyhradenom rozpočte na realizáciu podrobnej analýzy územia, kde je plánovaná nová obchodná jednotka.

4.1.3 Zhodnotenie ekonomickej efektívnosti projektu výstavby jednotky

Záverečná fáza procesu lokalizácie a teda stanovenia, kde bude umiestnená obchodná prevádzka, vychádza z posúdenia vyššie zmienených skutočností, ktoré musí daný podnikateľský subjekt posúdiť a odhadnúť ako budúci ekonomický potenciál lokality pre daný podnikateľský zámer. Rozhodovanie nie je izolované a vždy je v súčinnosti a s ohľadom na celkový strategický zámer daného subjektu.

4.2 Metódy lokalizácie maloobchodnej jednotky

Nájsť miesto pre umiestnenie maloobchodnej prevádzky sa stáva čoraz viac náročnejšie z dôvodu rastu konkurencie na danom území a súčasných trendov prejavujúcich sa v správaní spotrebiteľov, pričom stále náročnejšie je nájsť v spotrebiteľskom správaní také spoločné črty, ktoré by sa vyznačovali ako ekonomicky významné pre daný maloobchodný subjekt.

Pri územnej analýze sme už spomínali metódy vymedzenia záujmovej oblasti. V ďalšej časti sa oboznámime s jednotlivými základnými metódami teórie lokalizácie. Metódy lokalizácie môžeme rozdeliť na dve hlavné skupiny:

- a) klasické,
- b) moderné.

4.2.1 Klasické metódy

Opierajú sa pri spôsoboch vymedzenia záujmovej (nákupnej) oblasti maloobchodnej jednotky, ktorá je základným východiskom pokrytia trhu maloobchodnou sieťou, jej optimalizácie a rozvoja, o výskumy potenciálnej oblasti lokalizácie. Tieto výskumy vychádzajú z jednoduchého tzv. gravitačného modelu, ktorý kladie do popredia vzdialenosť miesta predaja od bydliska. Modely predpokladajú, že priestorové správanie spotrebiteľa je koncentrované okolo miesta bývania a je funkciou prekonanej vzdialenosti. Existuje niekoľko modelov na vymedzenie zóny vplyvu predajne, ktoré privilegujú buď presuny zákazníkov, buď ich minulé správanie, resp. situácie v danom časovom období. Hovoríme o klasických metódach preto, lebo zväčša uvažujú s jedným parametrom, jednoducho kvantifikovateľným, avšak absentujú pohľad na správanie spotrebiteľa a neprihliadajú na vplyv vedecko-technického pokroku a s ním spojeného najmä online trhu pri svojich výpočtoch. Vývojovo predchádzali moderným metódam, ktoré uvedené nedostatky klasických metód plne prekonávajú. Medzi klasické metódy patria:

- a) modely založené na presunoch spotrebiteľov,
- b) modely založené na užitočnosti,
- c) empirické modely.

A. Modely založené na presunoch spotrebiteľov

Vychádzajú z hypotézy teórie lokalizácie, ktorá predpokladá veľmi zjednodušene, že spotrebiteľ navštevuje najbližšiu predajňu pod podmienkou, že ponúka ním požadovaný produkt alebo službu. Na tomto základe oblasť trhu môže byť vymedzená zónou, ktorá zahŕňa všetkých spotrebiteľov, pre ktorých predajňa predstavuje najbližšiu možnosť zásobovania. K týmto modelom patria:

- **Teória centrálného miesta.** V roku 1930 Walter Christaller rozvíjal teoretický model na vysvetlenie priestorového usporiadania obchodnej aktivity v prípade ojedinelého statku a rozptýlenej populácie.
- **Reillyho zákon.** V roku 1931 Reilly konštatuje, že spotrebiteľia kompenzujú v rozhodovaní dĺžku realizovaného presunu prostredníctvom atraktivity uvažovaných

nákupných centier. Analogický s Newtonovým zákonom formuluje gravitačný zákon maloobchodu.

- **Conversov zákon.** Reillyho formulácie boli modifikované Conversom s cieľom vypočítať bod rozdelenia zón dvoch mestských centier. Základná otázka, ktorú riešil, spočívala v tom, či je možné predpokladať proporciu obchodu mesta (alebo obchodného centra) , ktoré by bolo opustené v dôsledku konkurencie s iným mestom alebo iným centrom.
- **Koncepcia nasýtenosti.** Táto teória sa zameriava na určenie atraktivity rôznych zón. Saturácia existuje pre daný typ predajne v prípade, že daný trh disponuje dostatkom predajní, ktoré uspokojujú potreby obyvateľstva tohto trhu uspokojujúcim spôsobom a zabezpečujú akceptovateľnú mieru návratnosti investícií pre ich vlastníkov bez toho, aby využívali príliš vysoké ceny.

B. Modely založené na užitočnosti

Vychádzajú z myšlienky, že užitočnosť predajne závisí od jej veľkosti a vzdialenosti, ktorú treba k nej prekonať a pripúšťajú fakt, že spotrebitelia môžu navštevovať viac ako jednu predajňu v danej geografickej oblasti.

C. Empirické modely

Vychádzajú z predpokladu, že ak predajňa funguje veľmi krátko, nemôže mať ešte vlastných zákazníkov. Je teda dôležité zhromažďovať informácie potrebné na určenie počtu zákazníkov formou prieskumov, a to na základe:

- merania vzdialenosti alebo času jazdy,
- poznania názorov privilegovaných pozorovateľov (zamestnanci bánk, sekretárky, starostovia, učitelia a podobne),
- diferenciácie záujmovej oblasti.

Medzi hlavné argumenty, o ktoré sa opiera ostrá kritika uvedených modelov, patrí najmä:

- geometrická konštrukcia trhových oblastí (vzdialenosť od predajne a miesta bývania), s ktorou je spojený princíp ekonomickej racionality správania spotrebiteľa vyjadreného snahou minimalizovať náklady na prekonávanie vzdialenosti k maloobchodnej jednotke; sa empiricky nepotvrdil,

- podmienky využitia matematických modelov, a to najmä homogenita správania spotrebiteľov, uniformovaná doprava, ekvivalentnosť predajní, vyrovnané rozdelenie obyvateľstva; sú v súčasnosti spochybňované, pretože mnohé faktory vyvolávajú posuny medzi teóriou a konkrétnou obchodnou realitou nákupných oblastí.

Lokalizácia maloobchodných jednotiek je kľúčovou rozhodovacou oblasťou, ktorou sa obchodník musí zaoberať. Klasické metódy lokalizácie abstrahujú od špecifik potenciálneho zákazníka. Súčasnosť charakterizuje zákazníka ako individuálnu osobnosť, ktorá je schopná využívať dostupné informácie, hľadať ich a na ich základe uskutočňovať svoje spotrebiteľské rozhodnutia. Tie napokon vedú k rastu individuálnej mobility zákazníkov, sú podmienené túžbou uspokojovania ich potrieb a záujmov. To viedlo k ovplyvneniu aj teórie lokalizácie obchodných prevádzok. Vzdialenosť, ktorá bola doposiaľ vnímaná ako hlavný, regulujúci činiteľ ovplyvňujúci a organizujúci presuny obyvateľstva, prestáva zohrávať kľúčovú rolu.

Mení sa aj samotné spotrebiteľské správanie, a to najmä tým, že lokalita určitým maloobchodným jednotkám uvoľňuje miesto premenlivejšiemu prístupu k miestam predaja.

Dochádza k zmenám tradičných nákupných zvyklostí spotrebiteľov, ktorí čoraz viac podliehajú aktuálnym trendom, uprednostňujú situačné nákupy, dôležité je časové obdobie realizácie nákupov. Tradičné modely prestávajú poskytovať dostatočne kvalitné informácie pre rozhodovanie o lokalizácii maloobchodnej jednotky.

V klasických metódach umiestnenie maloobchodných jednotiek súvisí s obyvateľstvom daného územia, resp. s jeho presunmi, ktorých motívom bola najmä práca a nákupy koncentrované okolo bydliska zákazníka. V súčasnosti sa objavujú sa nové formy presunov za nákupmi, ktoré im umožňujú objaviť nové obchodné centrá, v ktorých môže spotrebiteľ zaujať obchodná ponuka, teda existujú nasledujúce formy presunov: bydlisko – práca – nové obchodné lokality – nákupy – bydlisko. Tieto presuny súvisia aj s rozvojom automobilovej dopravy.

Uvedené faktory vedú k opätovnému preskúmaniu spôsobov determinácie nákupnej oblasti predajní. Reakcia obchodníkov sa prejavuje ako rozvoj ľahko prístupných obchodných centier a lokalizácia predajní v miestach prechodného zdržiavania sa zákazníkov, akými sú stanice, letiská, benzínové čerpadlá, nemocnice a podobne.

4.2.2 Moderné metódy

Mobilita spotrebiteľov bola v minulosti typicky charakterizovaná presunmi typu „bydlisko – zamestnanie“. V súčasnosti zasahuje aj iné sféry, a to najmä nákup, a vyžaduje si nové pohľady na tzv. obchodnú geografiu. Na tom istom území možno zaznamenať v priebehu dňa slabšiu, resp. silnejšiu zmenu správania jeho obyvateľstva v závislosti od atraktívnosti ponuky maloobchodných jednotiek. Nákupné toky spotrebiteľov, spojené s presunmi spotrebiteľov medzi jednotlivými nákupnými možnosťami, sa teória lokalizácie maloobchodnej jednotky usiluje definovať prostredníctvom stanovenia záujmových oblastí spotrebiteľov. Správne identifikovanie jednotlivých nákupných tokov a ich zmien v čase v priebehu sledovaného obdobia (dňa, týždňa, sezóny, atď.) je základom pri rozhodovaní o umiestnení obchodnej prevádzky.

Stanovenie metód, ako hodnotiť nákupný potenciál lokality, a z toho vyplývajúce rozhodnutie o umiestnení prevádzky sa odvíjajú od tzv. statického prístupu (obyvateľstvo, kúpna sila a podobne) až po zohľadnenie jednotlivých tokov spojených s nákupným správaním spotrebiteľov.

Pri skúmaní nákupného správania spotrebiteľov dôležitú úlohu, nezastupiteľnú úlohu plní spracovanie dát. Dáta sa získavajú najmä pomocou čítacích zariadení elektronických pokladníc. Po získaní dát nasleduje ich vizualizácia na mapách. Základom tohto prístupu je zber dát získaných prostredníctvom registračných pokladníc tak, aby boli spracované do formy, ktorá umožňuje tzv. geokódovať (umiestniť) tento agregovaný databázový záznam na mapu (Latour, Le Floch, 2001).

Najčastejšou informáciou, ktorú je zákazník ochotný o sebe prezradiť zväčša bez problémov pri pokladni, je poštové smerové číslo jeho bydliska. Tento „geomarketing“ umožňuje vizualizáciu dát pokladničného systému do tzv. virtuálnych máp. Ideálne je využívanie vernostných systémov pre spracovanie dát pokladničného systému, ktoré sú známe z niektorých obchodných sietí. V tomto prípade hovoríme o automatickom, plynulom a najmä pravidelnom evidovaní získaných údajov. Poskytujú cenné informácie pre analýzu trhu. Základné dáta získané sú o pohybe zákazníkov v priestore a čase, ale zároveň o nákupe podľa druhu tovaru. Východiskom je rozdeliť územie do tzv. elementárnych geografických podzón, ktorými môžu byť obvody, štvrte atď. Na základe tohto rozdelenia výstupným stavom je zohľadnenie rozdelenia nákupov týchto elementárnych zón medzi rôzne nákupné miesta.

Z uvedených reálnych dát v teórii lokalizácie vychádza metóda nákupných tokov, ktorá umožňuje dynamický prístup odhadu obchodného potenciálu územia pre umiestnenie maloobchodnej prevádzky. Pojem nákupný tok vyjadruje myšlienku presunu spotrebiteľov z východiskového bodu do určenej destinácie nákupu. Časť nákupov spotrebiteľov sa vykonáva v základnej zóne, v ktorej bývajú, a časť týchto nákupov sa realizuje mimo tejto zóny. Pojem nákupný tok vychádza z logiky určenia východiskového bodu a cieľového nákupu, ako aj z rozdelenia daného územia na rôzne elementárne zóny. S tým súvisia základné pojmy, akými je interná (endogénna) atraktivita, ktorá zahŕňa časť obchodných výdavkov vynaložených v každej elementárnej zóne jej obyvateľmi, výdavky obyvateľstva realizované mimo elementárnej zóny a externá atraktivita súvisiaca s nákupnými tokmi spotrebiteľov z iných zón v danej zóne.

Analýza na základe nákupných tokov je možná v prípade, že územie je rozdelené do elementárnych zón a nákupné toky sú vypočítané na základe ankiet vybraných reprezentatívnych vzoriek domácností obyvateľstva elementárnych zón. Princípom je dopytovať sa domácností na realizovaný posledný nákup jednotlivých kategórií produktov.

Tento princíp získavania informácií umožňuje odhadnúť dopad súčasnej ponuky na správanie spotrebiteľov a hierarchizovať úroveň vplyvu každej formy ponuky na nákupné správanie. Na poznanie nákupného správania domácností daného územia by bolo ideálne spájať databázy údajov rôznych predajní, z ktorých by sa dal získať reprezentatívny pohľad o správaní obyvateľov daného územia. Zhromaždené informácie na základe ankiet stávajú sa zdrojom dát geografického informačného systému. Matice „východiskový bod nákupu/nákupná destinácia“ a iné ukazovatele správania (výdavky realizované mimo nákupnej oblasti, interná atraktivita atď.) súvisia s ďalšími parametrami, ako je ponuka, celkové obchodné výdavky, atď.

Okrem klasických kritérií týkajúcich sa vzdialenosti a veľkosti obchodných centier môžu na uvedený výber vplývať rôzne iné parametre (subjektívne vnímanie maloobchodnej jednotky, multilojálnosť, miesto práce atď.). Táto vlastnosť metódy je dôležitá napríklad pre toho, kto sa zaoberá územným plánovaním, alebo pre investora požadujúceho odhad tržieb, resp. ohodnotenia atraktívnosti nového obchodného centra.

5 MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX

Marketingové aktivity obchodu môžu byť zamerané na tri rôzne cieľové publiká. Môže ním byť trh konečného spotrebiteľa, teda individuálneho zákazníka B2C (Business to costumer), trh organizovaných nákupcov B2B (Business to business) alebo trh B2E Trhy e-commerce.

Z pohľadu marketingu zaznamenávame určité zmeny v obchode, medzi ktoré radíme to že:

- Koniec masovej distribúcie súvisí s koncom predaja pre neadresného zákazníka.
- Prehlbuje sa segmentácia trhu s čím súvisí nutnosť typológie kupujúcich.
- Diferencujú sa nákupy podľa kategórií, nákupných príležitostí a podľa miesta nákupu.
- Rastie spotrebiteľská náročnosť, čo súvisí so snahou zvyšovať zákazníkom pridanú hodnotu.
- Je stagnácia ďalšieho nárastu počtu obchodných jednotiek vo vybraných kategóriách (napr. hypermarkety).
- Je nárast elektronického obchodovania.

Do popredia sa dostáva spoločenská zodpovednosť maloobchodných firiem a spoločenský marketing, čo súvisí s holistickým marketingom. Medzi ďalšie formy sociálneho marketingu môžeme zaradiť ekologický marketing, zelený marketing, humanistický marketing, zdieľaný marketing.

Marketingové koncepcie presadzované v obchode môžeme usporiadať v zmysle časového obdobia nasledovne ako:

60. roky	Brand Marketing
70. roky	Retail Marketing
80. roky	Trade Marketing
1985	Supply Management
90. roky	Category Management

Začiatok 21. storočia Shopper Marketing

V marketingových koncepciách sa postupne sústreďoval čoraz väčší dôraz na zákazníka a zvyšovanie hodnoty pre zákazníka. Začali sa uplatňovať stratégie individuálneho prístupu k zákazníkovi, ktoré boli založené na podpore informačných technológií. Príkladom je program obchodnej zručnosti (CAS - Computer Aide Seilling). Intenzívnejšie sa začal

uplatňovať aj systém CRM – riadenie vzťahov so zákazníkmi. Databázová technológia umožnila zhromažďovanie, spracovanie a využívanie informácií o zákazníkoch, ktoré slúžia na dôkladnejšie spoznanie, ale aj predvídanie nákupných zvykov zákazníkov.

Ak by sme mali charakterizovať súčasný marketing, **marketingová koncepcia** sa prezentuje v spotrebiteľskej a cielene orientovanej stratégii v rámci filozofie maloobchodnej firmy. Buď pôsobia napríklad obchodné prevádzky maloobchodných jednotiek orientované na luxusné značky, alebo sú to diskontne orientované predajné jednotky.

Spoločenská koncepcia marketingu sa uplatňuje v maloobchode ako reakcia na spoločenské problémy, medzi ktoré môžeme zahrnúť sociálne, etické, environmentálne. Spoločenská zodpovednosť maloobchodných firiem (Corporate Social Responsibility CSR) je dobrovoľný záväzok firiem viažuci sa na životné prostredie. Cieľom je trvalá udržateľnosť. V maloobchode sa prejavuje vyriešením problematiky recyklácie odpadov, ale aj spoluprácou s Potravinovou bankou.

Shopping marketing využíva rôzne techniky na ovplyvňovanie rozhodovania zákazníkov. Môže ísť o ovplyvňovanie chuti, vplyv osvetlenia, voľbu hudobnej kulisy a celkového nákupného prostredia.

V marketingu maloobchodu sa však stretávame aj s určitými problémami, ktoré sa týkajú napr.:

- Problémov, ako diferencovať produkty a s tým súvisiace hľadanie vhodných nástrojov,
- nových prístupov k realizácii predaja (dodatočné služby, dodatočné výhody, nové formy predajných konceptov),
- cenových vojen medzi konkurentmi („antidampingové ceny“ a dohody o cenách),
- klasickej reklamy, ktorej uplatňovanie je drahšie a menej účinné,
- vysokých investícií do podpory predaja a internej reklamy (70:30),
- nárastu nákladov na predajný personál a predajné miesto.

Nie je možné ignorovať ani tieto aktuálne problémy marketingu vo vzťahu k zákazníkom:

- Zákazníci sa stávajú skúsenejšími a citlivejšími na cenu.
- Zákazníci majú menej času a žiadajú si vyšší užívateľský komfort.
- Zákazníci majú na výber veľký výber a veľké množstvo substitučných produktov.
- Zákazníci sa stávajú menej citlivými na značky výrobcov.

- Zákazníci sú náročnejší aj na poskytované služby. Vzniká segment zákazníkov vyžadujúcich si komplexné riešenia.
- Zákazníci sa vyznačujú celkovo klesajúcou lojalitou voči dodávateľom.

V nadväznosti na základné teoretické východiská marketingu obchodu si povieme aj o existencii rôznych prístupov ku tvorbe marketingového mixu, ktorý je adaptabilný v podmienkach obchodných prevádzok maloobchodných jednotiek. Následne si stručne rozoberieme jednotlivé zložky marketingového mixu a pokúsime sa aplikovať marketingovú teóriu na maloobchodnú prax vo forme názorných ukážok.

Pri aplikácii poznatkov marketingu v maloobchode je potrebné disponovať znalosťou marketingového mixu. Preto si vysvetlíme, aké existujú alternatívne prístupy k chápaniu marketingového mixu v obchodnej prevádzke maloobchodnej jednotky.

5.1 Prístupy k tvorbe marketingového mixu

Existuje niekoľko prístupov k tvorbe marketingového mixu. Z hľadiska komplexnosti existujúcich náhľadov uvedieme niekoľko alternatív:

- 4 P,
- 4 C,
- 3 V,
- 4 S.

5.1.1 Marketingový mix 4P

Najznámejší variant marketingového mixu vo forme **4 P** skoncipoval Jerome McCarthy. Marketingový mix definuje ako súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa na to, aby vyvolala želanú reakciu a dosiahla marketingové ciele na cieľovom trhu.

Marketingový mix pozostáva zo štyroch základných zložiek známych ako „4P“,

produkt (angl. Product),

cena (angl. Price),

miesto (angl. Place),

marketingová komunikácia (angl. Promotion).

Produkt je základným nástrojom marketingového mixu. Predstavuje konkrétnu ponuku firmy cieľovému trhu. Zahŕňa v sebe úžitok, značku, kvalitu, vyhotovenie, balenie, ale aj dodatočné

služby (napr. leasing, doručovanie výrobkov, úroveň firmy, termín platieb, školenie zákazníkov atď.). Pomocou podporných služieb je možné dosiahnuť konkurenčné výhody. Pre každého prevádzkovateľa maloobchodnej prevádzky je potrebné sa zamyslieť na tým, aké produkty pre aký zákaznícky segment bude ponúkať a akú šírku sortimentu je potrebné ponúknuť, akú hĺbku produktových radov, predaj akých značiek bude preferovať a aké bude zastúpenie jednotlivých značiek produktov, aký podiel budú mať privátne značky v maloobchode, či pôjde o produkty domácej alebo zahraničnej výroby.

Cena je peňažným vyjadrením hodnoty, ktorú zákazník je ochotný akceptovať. Cena je jediným prvkom v marketingovom mixe, ktorý vytvára príjmy firmy, všetky ostatné komponenty reprezentujú náklady. Výrobca kalkuluje a navrhuje jednotkovú maloobchodnú cenu, ktorú môžu jeho sprostredkovatelia účtovať. Obchodníci si vytvárajú tzv. maržu, prostredníctvom ktorej musia pokryť vlastné prevádzkové náklady. Štúdia Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva (VÚEPP) zaoberajúca sa analýzou štruktúry spotrebiteľských cien vybraných živočíšnych komodít v rokoch 2004 – 2012 uvádza, že obchod mal priemerný podiel celkovej marže na uvedených komoditách približne 12,5 %. Pracovný dokument Európskej komisie zaoberajúci sa konkurenciou v potravinárskom dodávateľskom reťazci skonštatoval intenzívnu hospodársku súťaž v oblasti maloobchodu v EÚ, výsledkom čoho sú nižšie marže pre maloobchod. Podľa tohto dokumentu, po odpočítaní nákladov je priemerná zisková marža maloobchodu v EÚ pri čerstvých potravinách 2 – 4 % z predajnej ceny. Obchodníci nemusia predávať za plnú cenu, môžu poskytovať zľavy, predávať na pôžičku alebo dohodnúť sa s kupujúcimi na iných platobných podmienkach. Takýmto spôsobom sa prispôbujú danej konkurenčnej situácii a výšku ceny zosúladujú s predstavou kupujúceho o hodnote, ktorú je ochotný zaplatiť za výrobok.

Miesto. Úlohou distribúcie je výber miesta, kde sa produkt bude predávať, spôsob, ako sa na toto miesto dostane zákazník a akým spôsobom sa bude predávať. Vzdialenosť k zákazníkovi je dôležitým parametrom úspechu prevádzkovateľa maloobchodnej predajne. Súvisí so súborom činností, ktoré musí zákazník vykonať vlastnou iniciatívou, aby sa dostal do kontaktu s predajňou a jej produktmi. Pre zákazníka je dôležitým parametrom prekonanie vzdialenosti, ale aj merateľné výdavky a celkové zákaznicke úsilie, ktoré musí vynaložiť za účelom nákupu daného produktu. Vzdialenosť k zákazníkovi môže byť zdrojom konkurenčnej výhody obchodného podniku, ale je rovnako neoddeliteľnou súčasťou politiky

miesta firmy a jej stratégie dosiahnutia zákazníka. Zmenšovanie vzdialenosti k zákazníkovi je možné preklenúť niekoľkými alternatívami. Sú nimi:

Zásielkový predaj konečnému spotrebiteľovi. Vzdialenosť sa redukuje na vzdialenosť zákazníka od pošty a náklady na objednanie tovaru.

Osobný predaj. Vzdialenosť sa redukuje takmer skoro na nulu, zákazník je kontaktovaný priamo v mieste bydliska, resp. v kancelárii a má možnosť vidieť vzorky alebo priamo celý produkt a oboznámi sa s jeho funkciami.

Použitie predajného miesta (predajne). Vzdialenosť sa redukuje na vzdialenosť zákazníka od predajne, napr. od jeho bydliska alebo od ciest, po ktorých sa bežne pohybuje (turista, cesta do práce, zahraničná cesta, dovolenka...).

Predaj cez telefón. Zasahuje zákazníka priamo v mieste jeho bydliska alebo práce, na náklady podniku.

Použitie pošty s objednávkovými kupónmi. Od zákazníka sa vyžaduje, aby zaslal poštou objednávkový list a potom si na pošte prebral zásielku. Ak musí poslať objednávkový list na vlastné náklady, treba tieto náklady pripočítať.

Predaj prostredníctvom internetu, ktorý stále častejšie dopĺňa alternatívu predaja v kamennej predajni.

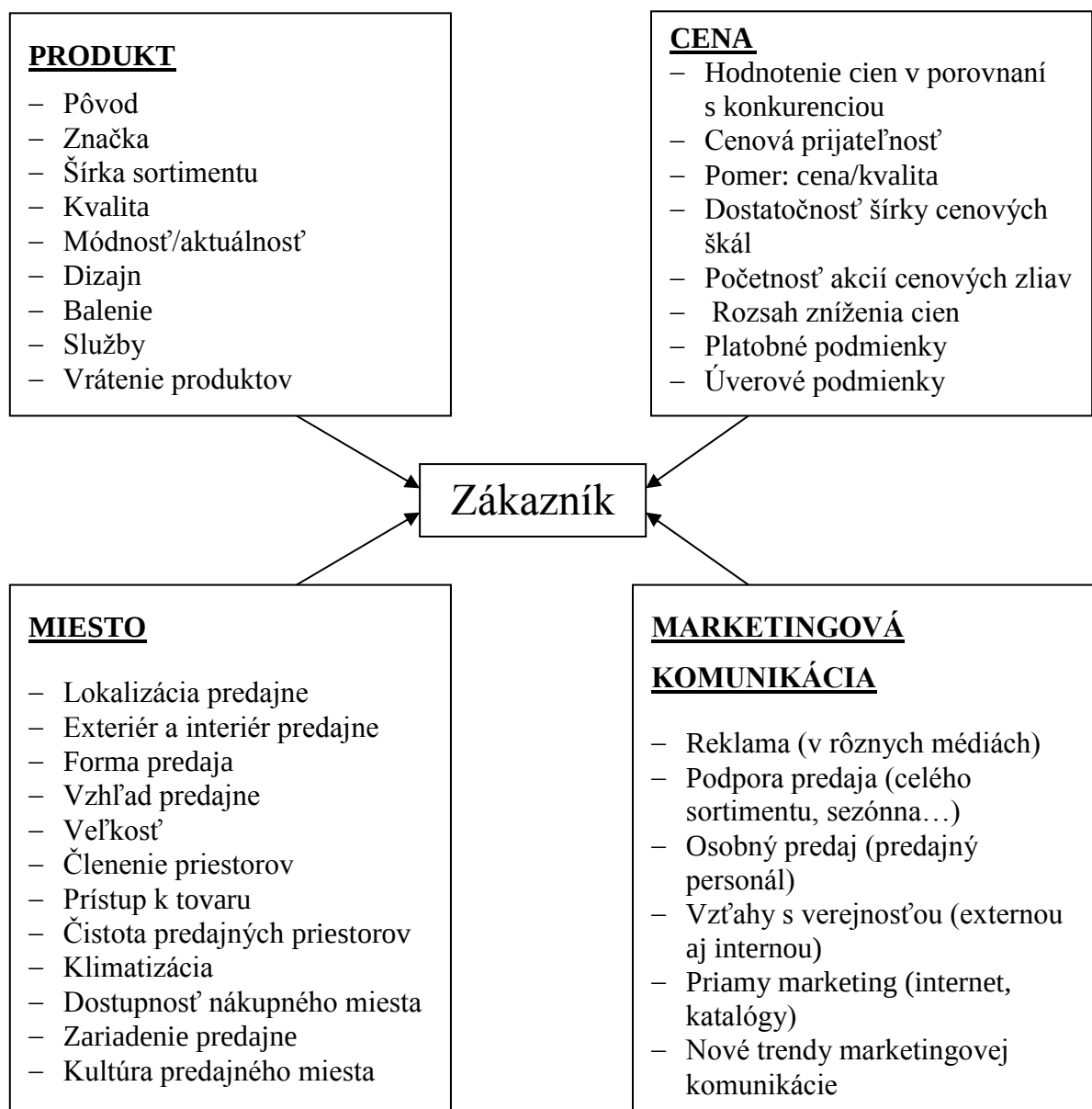
Z hľadiska urýchlenia dodávky zakúpeného tovaru sa v súčasnosti testuje v americkej spoločnosti Amazon donáška objednaného tovaru pomocou bezpilotných lietadiel – tzv. „dronov“ s garantovaním doby dodania do 30 minút!

Existuje mnoho spôsobov, ako redukovať vzdialenosť k zákazníkovi a vždy možno vyjadriť úsilie zákazníka v nákladoch, ktoré potrebuje vynaložiť. K parametrom týchto nákladov je vhodné pripočítať aj veličiny, ako sú stratený čas, úsilie zákazníka alebo ochota vykonať istý krok. Medzi ďalšie parametre politiky miesta patria akvizícia zákazníka, politika miesta z hľadiska vybavenia a zariadenia predajného miesta, resp. predajného personálu, kontakt so zákazníkom pri uplatňovaní reklamácií, kontakt pri uplatňovaní doplnkových služieb a niektoré zložky podnikovej vizáže (Corporate dizajn).

Marketingová komunikácia zahŕňa najrôznejšie činnosti, ktoré firma realizuje, aby sprostredkovala podstatné informácie o výrobku a presvedčila cieľových spotrebiteľov o výhodnosti jeho nákupu. Firmy vkladajú obrovské prostriedky do reklamných kampaní, využívajú rôzne techniky podpory predaja, motivujú obchodný personál a snažia sa získať

pozitívny ohlas na verejnosti. Vychádzajú pri tom z predpokladov, že do predajne prichádzajú až dve tretiny zákazníkov nerozhodnutých.

Na nasledujúcom obrázku je znázornená alternatíva marketingového mixu v chápaní 4 P, ktorý predstavuje efektívny marketingový program kombinujúci prvky marketingového mixu do podoby koordinovaného programu tak, aby harmonizoval s marketingovými cieľmi maloobchodnej firmy.



Obrázok 5.1 Marketingový mix 4 P
Zdroj: vlastné spracovanie

5.1.2 Marketingový mix 4C

Marketingový mix 4C bol alternatívou k marketingovému mixu 4P. Marketingový mix 4C má blízko k chápaniu služieb. Vyzdvihujú marketingový mix z pohľadu **zákazníka**. Kým 4P je marketingovým mixom z pohľadu podniku, 4C je mixom z pohľadu zákazníka. Hlavnou myšlienkou uplatňovania mixu 4C je začať pri tvorbe marketingovej stratégie najprv premýšľať o „C” z pohľadu zákazníka a až potom o „P” z pohľadu firmy.

Jednotlivé písmená „C” znamenajú:

- **Customer solution** riešenie potrieb zákazníka (zodpovedá Product zo 4P),
- **Cost** náklady vzniknuté zákazníkovi (zodpovedá Price zo 4P),
- **Convenience (Channel)** dostupnosť riešenia (zodpovedá Place zo 4P),
- **Communication** komunikácia (zodpovedá Promotion zo 4P).

5.1.3 Marketingový mix 3V

Marketingový mix 3V umožňuje stanoviť produktovú stratégiu a produktové portfólio, čo je najmä v oblasti obchodnej prevádzky maloobchodnej jednotky mimoriadne dôležité. Je to alternatívne chápanie marketingového mixu, ktorého otcom je Nirmalya Kumar. Marketingový mix 3V sa odporúča uplatňovať súbežne s využívaním či už marketingového mixu 4P, 4C, resp. 7P. Marketingový mix 3V definoval na rozdiel od tradičného mixu 4P novým spôsobom a netradične pomocou 3V takto:

- **Valued customer (hodnotný zákazník)** - hľadanie odpovede na otázku: „Koho obsluhovať?”
- **Value Proposition (hodnotová ponuka)** - hľadanie odpovede na otázku: „Čo ponúkať?”
- **Value network (hodnotová sieť)** - hľadanie odpovede na otázku: „Ako ponúkať?”

Tri otázky približne zodpovedajú na tradičné ekonomické otázky: “Čo, ako, pre koho?”. Pre jednotlivé „V” odporúča profesor Kumar (2004) zodpovedať si odpovede na nasledujúce sady otázok:

Zákazník:

- Kto sú naši zákazníci?
- Existujú zákazníci nespokojní so súčasnou ponukou odvetví na trhu?
- Existujú zákaznícke potreby, ktoré odvetvie neobsluhuje?
- Ako je možné osloviť zákazníkov, ktorí necítia potrebu po produkte organizácie?

- Kto je používateľ, kupujúci, platiaci, ovplyvňovateľ? Aké sú ich kritériá výberu?
- Je cieľový segment dostatočne rozsiahly do tej miery, aby bol ziskový?

Ponuka:

- Aké hlavné potreby napĺňa ponuka organizácie?
- Plní hodnotová ponuka potreby hodnotných zákazníkov?
- Aké benefity organizácie skutočne poskytuje zákazníkovi?
- Je hodnotová ponuka organizácie dostatočne odlišná od konkurencie?
- Majú hodnotové vyhlásenia organizácie reálnu oporu v jej produktoch?
- Je positioning organizácie založený na atribútoch, ktoré existujú v porovnaní s konkurenciou?
- Nie je positioning príliš rozkošatený na to, aby mohol byť dôveryhodný?

Sieť:

- Dokáže aorganizácie obsluhovať hodnotných zákazníkov hodnotnou ponukou so ziskom?
- Má organizácia schopnosti zodpovedajúce a nevyhnutné pre hodnotnú ponuku?
- Ak ich nemá, kde alebo od koho ich môže získať? S kým sa dá spojiť?
- Môže mať obsluhovanie nových zákazníkov negatívny dopad na existujúcich zákazníkov?
- Ak áno, ako ho možno eliminovať?
- Ktoré príliš nákladné položky hodnotovej ponuky je možné eliminovať, obmedziť alebo outsourcovať?
- Aké sú výnosy z rozsahu hodnotovej siete organizácie?
- Je udržateľný rozsah hodnotovej siete bez straty flexibility?
- Ako sa hodnotová sieť organizácie odlišuje od zvyšku odvetvia?
- Aký je bod zvratu organizácie?
- Možno ho znížiť miernym obmedzením rozsahu hodnotovej siete?

5.1.4 Marketingový mix 4S

Vzhľadom na skutočnosť, že maloobchodný predaj sa neuskutočňuje výhradne v kamenných predajniach, ale aj v internetovom prostredí, je potrebné sa oboznámiť aj s koncepciou webového marketingového mixu **4S**. Model webového marketingového mixu vypracoval

Efthymios Constantinides¹² za účelom riadenia marketingových aktivít realizovaných prostredníctvom internetu. Čo znamenajú jednotlivé “S” ?

- **Scope (stratégia),**
- **Site (stránky),**
- **Synergy (synergia),**
- **System (systémy).**

Scope/stratégia - zahŕňa strategické činnosti: previazanie internetových aktivít organizácie s jej marketingovou stratégiou, analýzu trhu, stanovenie cieľov a úloh stránok organizácie, vymedzenie potenciálnych zákazníkov a analýzu ich kúpneho správania na webe.

Site /stránky - webové stránky sú v súčasnosti často hlavným spôsobom ekomunikácia aj predaja medzi organizáciou a jej zákazníkmi. Pre návrh úspešných stránok je kľúčové zistiť odpovede na otázky:

Aké sú očakávania zákazníka voči stránkam?

Prečo by mal chcieť stránky používať?

Prečo by sa mal chcieť na stránky vracat’?

Synergy/synergia zabezpečuje synergiu troch kľúčových komponentov:

Integrace Front Office - prepojenie internetových aktivít s ostatnými marketingovými aktivitami organizácie (jednotnú formu komunikácie, identické symboly, logá, jednotný branding),

Integrace Back Office - previazanie internetových aktivít s ostatnými procesmi vnútri organizácie a so súvisiacimi IT infraštruktúrami a službami,

Integrace s externými partnermi - prepojenie stránok organizácie so stránkami a IT službami tretích strán.

Systém/systémy – zahŕňajú správu a **prevádzku** všetkého technologického zázemia webových stránok (hardware, softvér, sieťová infraštruktúra a súvisiace IT služby - administrácia webových stránok, platobný systém, sledovanie návštevnosti webu).

¹² <https://managementmania.com/sk/webovy-marketingovy-mix-4s-web-marketing-mix-4s>

Marketingový mix 4S však môže mať aj interpretáciu v úzkom zameraní na spotrebiteľa, ktorý sa stáva cieľovým bodom záujmu pre poskytovateľa maloobchodných služieb. Je to:

- segmentácia zákazníkov,
- stanovenie úžitkov pre zákazníkov,
- spokojnosť zákazníkov,
- sústavná starostlivosť o zákazníkov.

5.2 Marketingový mix 7P

Ďalší prístup uvažuje o modeli marketingového mixu vo forme **7P**, pričom sa zohľadňuje pôsobenie marketingového mixu v maloobchode. V podmienkach maloobchodu ide o služby a v rozhodujúcej miere rozhoduje o úspechu človek, ktorý predstavuje pracovnú silu a osobu prvého kontaktu vo vzťahu k zákazníkovi. Rovnako dôležité je aj prostredie, v ktorom sa uskutočňuje nákup, ale dôležité sú aj predajné procesy, ich plynulosť a nadväznosť. Preto je potrebné zohľadniť uvedené špecifiká, čo je možné interpretovať modelom 7P v maloobchode.

Komponenty marketingového mixu 7P¹³ v zmysle alternatívy a) sú nasledovné:

- Product/produkt: kvalita, dizajn, značka, sortiment,
- Price/cena: cenník, platobné podmienky, zľavy a náhrady,
- Place/miesto, distribúcia: distribučná cesta, lokalita, dostupnosť,
- Promotion/marketingová komunikácia: reklama, osobný predaj, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou, priamy marketing,
- People/ludia: profesionalita, vernosť, oddanosť, vzhlad, vystupovanie, postoje,
- Physical Evidence/usporiadanie priestoru, vybavenie, farby,
- Process/postupy, mechanizmy, vzťahy so zákazníkmi.

Z hľadiska komplexnosti pohľadu je potrebné uviesť aj ďalšiu alternatívu¹⁴ b) konštrukcie marketingového mixu vo forme „7 P“. Je to:

- Produkt 1 – predajňa s konkrétnym sortimentom,
- Produkt 2 – sortiment vlastných značiek,
- Produkt 3 – dodatočné služby,

¹³ Alternatíva a) konštrukcie marketingového mixu v zmysle 7 P

¹⁴ Alternatíva b) konštrukcie marketingového mixu v zmysle 7 P

- People – ľudia, zamestnanci, zákazníci,
- Place – miesto, distribúcia,
- Price – cena, cenový mix.

V nasledujúcej časti si popíšeme základné komponenty marketingového mixu v maloobchode v zmysle alternatívy a):

5.2.1 Produkt

Ponuku produktov vo sfére maloobchodných služieb rozdeľujeme z hľadiska teórie do štyroch úrovní, pričom akceptujeme očakávania zákazníka, ale aj pohľad predajcu, ako to znázorňuje nasledujúca tabuľka. Ďalšiu prípadnú úroveň môže predstavovať imidž ponúkaných tovarov a služieb, ale aj imidž konkrétnej obchodnej prevádzky.

Všetky tri úrovne, ktoré nadväzujú na základný produkt, ponúkajú príležitosti pre poskytovanie pridanej hodnoty zákazníkovi. Spôsobom pridávania hodnoty môže byť napr. silná podniková značka, resp. imidž, ktoré napomáhajú lepšej orientácii klientov. Kým základný produkt predstavuje 70 % celkových nákladov na službu a na celkovom imidži sa podieľa 30 %, náklady na rozšírený produkt môžu, naopak, tvoriť iba 30 % celkových nákladov, ale jeho podiel na celkovom imidži produktu môže byť až 70 %. Preto je stále aktuálnejšie sústreďovať pozornosť na úrovne nadväzujúce na základný produkt, ktoré pomáhajú odlíšiť poskytovanú službu.

Tabuľka 5.1 Úrovne produktu z pohľadu zákazníka a predajcu

Úroveň produktu	Očakávanie zákazníka	Pohľad predajcu
Základný produkt	Uspokojenie základných potrieb zákazníka	Základný úžitok, pre kupovaný produkt
Očakávaný produkt	Uspokojenie určitého súboru požiadaviek zákazníka	Rozhodovanie o hmotných a nehmotných komponentoch produktu
Rozšírený produkt	Ponuka prevyšujúca očakávanie alebo doterajšie skúsenosti zákazníka	Rozhodovanie o ďalších aspektoch mixu - cena, miesto, marketingová komunikácia
Potenciálny produkt	Akékoľvek modifikácie produktu, ktoré prinášajúce klientovi úžitok	Činnosti zamerané na prilákanie a udržanie klienta, zmena podmienok alebo spôsobu využitia
Imidž	Status zákazníka vlastniaceho unikátnu značku, resp. produkt	Jedinečnosť nákupného miesta, zážitok exkluzivity

Zdroj: Payne, A.: Marketing služieb. Praha, 1996, Grada, str.132.

V rámci produktovej politiky maloobchodníka je potrebné sa rozhodnúť, aký obchodný sortiment bude jeho náplňou, akú kvalitu bude ponúkať, akú si zvolí šírku a hĺbku ponúkaného sortimentu, aký dizajn bude preferovať v rámci produktovej politiky.

Obchodný sortiment je usporiadaný súbor predmetov, produktov, vecí, služieb a výkonov podľa určitého zámeru. Obchodným sortimentom vnútorného obchodu je súbor všetkého spotrebného tovaru, ktorý je predmetom vnútorného trhu. Je ním teda rovnako tovar z výroby, ako aj dovozu.

Šírka sortimentu je daná počtom druhov tovaru, ktoré uspokojujú odlišnú potrebu. Vzniká účelovým zoskupením výrobkov. Najväčšia šírka je pri súbornej triede tovaru, zužuje sa orientáciou na triedy, odbory, skupiny a podskupiny. Široký obchodný sortiment má odlišné požiadavky na manipuláciu, systém uskladnenia a predaj tovaru. Zvyšuje nároky na obchodnú technológiu a kvalifikáciu pracovníkov.

Hĺbka sortimentu je tvorená druhmi tovarov uspokojujúcimi rovnakú potrebu, ale odlišujúcimi sa určitými vlastnosťami, prípadne cenou. Hĺbka sortimentu znamená počet druhov tovaru, vzorov značiek, veľkostí, balenia, farby a strihov.

Členením obchodného sortimentu, zoskupovaním a kombináciou rôznych súborov spotrebného tovaru sleduje obchodná firma zvlášť:

- zjednodušenie obchodnej činnosti,
- racionalizáciu práce v prevádzkovej jednotke,

- využitie kvalifikácie pracovníkov,
- prispôsobenie sa spotrebiteľskému dopytu (nákupným zvyklostiam).

Obchodný sortiment sa spravidla dotvára až v maloobchodných jednotkách, kde okrem tovaru z veľkoobchodných skladov prichádza aj tovar z priamych dodávok z výrobných podnikov, prípadne z vlastnej výroby obchodných jednotiek. Jeho objem, štruktúru, stupeň súladu so spotrebiteľským dopytom charakterizuje jeho hĺbka, šírka, stálosť, stupeň obnovy.

Obchodný sortiment sa priebežne vyvíja. V hĺbke i šírke obchodného sortimentu prebiehajú zmeny spojené najmä so zánikom niektorých druhov tovaru a vznikom nových druhov. Podnetom na vznik alebo zánik určitého druhu môže byť dôsledok vedecko-technického pokroku, zmena spotrebiteľského dopytu, vznik celkom nových, resp. modifikovaných potrieb, zmeny v štruktúre a dynamike výroby. Obchodný sortiment sa mení aj v dôsledku sezónnosti, módy, časových výkyvov vo výrobe, s čím musí maloobchodník počítať. Je potrebné sledovať trendy a pružne im prispôbovať ponuku.

Podmienkou racionálnej práce s obchodným sortimentom je jeho triedenie a vnútorné štruktúrovanie. Z hľadiska obchodnej prevádzky je vhodné vychádzať z jednotlivého výrobku ako najmenšej časti, teda z tzv. k o m e r č n é h o druhu. Počty výrobkov v sortimente obchodných firiem sa pohybujú vo výške desiatich až stotisíc položiek.

Akékoľvek obchodné operácie a celková obchodná prevádzka vychádza z komerčného vymedzenia tovarového druhu. Následne s ním aj pracuje od objednávky tovaru, manipulácie, jeho umiestnenia až po konečný predaj. Komerčné druhy podmieňujú aj riešenie veľkosti a štruktúry prevádzkových plôch. Zoskupovanie v obchodnom sortimente je procesom tvoriacim základ špecializácie v obchode. Špecializácia sortimentu je obmedzenie šírky výberu v prospech hĺbky.

V zmysle platnej legislatívy sa v Slovenskej republike môže predávať iba certifikovaný výrobok. Príslušné smernice SR, ale aj Európskej únie pre vnútorný trh kladú na veľké množstvo výrobkov bezpečnostné a zdravotné limity, ktoré nesmú byť prekročené. Výrobok sa môže pustiť do obehu alebo sa smie prevádzkovať iba vtedy, ak vyhovuje príslušným smerniciam Slovenskej republiky a EÚ. Ak ide o tovar, ktorý sa dováža z krajín mimo EÚ, podáva sa na colnici jednotná colná deklarácia.

Obchod ako koncový bod v reťazci putovania potravinárskeho produktu od jeho vzniku po predaj konečnému spotrebiteľovi býva nesprávne vnímaný ako jediný vinník pri jeho prípadnej nekvalite. V skutočnosti zákon č. 152/1995 Z. z. o potravinách presne stanovuje

zodpovednosť jednotlivých článkov dodávateľského reťazca, od prvovýrobcov, baliarní, prepravy a distribúcie až po obchod, za ich kvalitu.

Samotný obchod v zmysle uvedeného zákona zodpovedá hlavne za:

- dodržiavanie hygieny predaja a správne skladovanie potravín,
- správne označovanie potravín,
- predaj potravín pred uplynutím doby ich spotreby, resp. doby ich minimálnej trvanlivosti,
- predaj potravín s neporušeným, neznečisteným alebo nekontaminovaným obalom, ako aj zabránenie sekundárnej kontaminácie nebalených potravín.

Každý spotrebiteľ má právo na reklamáciu, v súlade s reklamačným poriadkom, pričom reklamáciou rozumieme uplatnenie zodpovednosti za vady výrobku. Reklamácia tovaru sa na Slovensku riadi Občianskym zákonníkom a zákonom o ochrane spotrebiteľa. Aj tu platí, že je v záujme vychádzať v ústrety zákazníkovi a reklamácie uznať. Pri splnených podmienkach sa garantuje vrátenie peňazí, ak zákazník nie je spokojný s kvalitou zakúpeného tovaru, ale aj v niektorých prípadoch, keď si kúpu výrobku rozmyslel a chce ho vrátiť. Spokojnosť zákazníkov by mala byť najvyšším cieľom.

V podmienkach Slovenska je negatívnym trendom posledného obdobia znižovanie zastúpenia domácich potravín v maloobchodnej sieti. V priebehu ostatných šiestich rokov sa ich podiel znížil z 50 percent na súčasných 39 percent. Vyplývalo to aj z prieskumu, ktorý vypracovala pre Potravinársku komoru Slovenska agentúra GfK Slovakia v období od 1. marca do 23. marca 2016. Prieskum bol realizovaný rovnakou metodikou už šiesty rok od roku 2011. Na druhej strane štáty západnej Európy vykazujú 70 - 80%-tný a dokonca Rakúsko až 85%-tný podiel domácich výrobkov v obchodoch.

Na Slovensko sa zo zahraničia dováža stále viac potravín, čo podľa komory poškodzuje domácu ekonomiku, zamestnanosť a naviazané odvetvie poľnohospodárstva. Rôzne snahy a iniciatívy na zvýšenie podielu slovenských potravín v uplynulých rokoch nevedli k zlepšeniu, napriek tomu, že prebiehali kampane: Kvalita z našich regiónov, Kvalita SK, Zlaté dno...

Záverom viacerých výskumov potvrdili, že najviac slovenských potravín je zastúpených na regáloch COOP Jednota (60 percent) a CBA (54 percent), kde ako v jedinej podiel slovenských výrobkov vzrástol o tri percentuálne body. Práve tieto dva reťazce podľa potravinárov dlhodobo dokazujú, že aj so stabilným nadpolovičným podielom slovenskej produkcie je možné v maloobchode úspešne podnikáť. Na druhej strane najmenej domácich potravín má na svojich pultoch obchodný reťazec Lidl (16 percent) a Kaufland (35 percent).

V rámci produktovej politiky je potrebné v prípade maloobchodníkov uvažovať o sortimente tovaru, ktorý maloobchodná predajňa plánuje ponúkať spotrebiteľskej verejnosti, o jeho šírke, hĺbke, je potrebné sa rozhodnúť o zastúpení produktov z hľadiska ich produkcie, do akej miery budú zastúpené privátne značky maloobchodníkov, aké značky budú maloobchodníci

preferovať, ale aj aké bude zastúpenie domácich a zahraničných produktov. Súčasťou produktovej politiky je aj záručný a pozáručný servis a ďalšie doplnkové služby, prostredníctvom ktorých sa môže maloobchodník odlišovať od konkurencie.

Pre priblíženie názornejšej roviny potenciálneho produktu z pohľadu predajcu uvádzame príklad ponúkajúci pridanú hodnotu zákazníkom vo forme služieb **Potraviny domov a Klikni & Vyzdvihni**. Uvedené aktivity prispievajú k realizácii koncepcie spoločenskej zodpovednosti obchodných firiem.

Potraviny domov¹⁵

Je služba, ktorá umožní si vybrať aj doručiť potraviny priamo domov, v čase, kedy to bude klientovi najviac vyhovovať, zo širokej škály výrobkov, priamo z pohodlia zákazníkovho domova. Služba *Potraviny domov* sú on-line nákupné služby dostupné vo väčšine oblastí Bratislavy, Nitry, Košíc, Trnavy, Prešova, Galanty, Šale, Malaciek, Hlohovca a okolia týchto miest. Zákazník si môže skontrolovať dostupnosť služby a tovaru pre konkrétny nákupný spád.

Je možné si vybrať z tisícov výrobkov, od čerstvých potravín, mrazených výrobkov cez nápoje až po výrobky pre zdravie a krásu a domáce potreby. Maximálne množstvo jedného tovaru je 24 kusov alebo 24 kg z každého výrobku

Majitelia vernostnej karty získavajú body on-line so službou Potraviny domov.

O nákupný zoznam sa stará viacero zamestnancov. Všetci sa usilujú, aby zabezpečili kvalitné služby a vynikajúcu kvalitu produktov. Odborne vyškolení nákupcovia vždy vyberú výrobky, ktoré sú najčerstvejšie a majú najdlhšiu dobu spotreby – vyberajú rovnako, ako keby nakupovali sami zákazníci. Pri balení výrobkov je systém nastavený tak, že čerstvé potraviny sa pripravujú osobitne od nepotravinových výrobkov, mrazené výrobky a ťažké položky sa dávajú na spodok, aby sa predišlo ich stlačeniu. Všetky výrobky sú uskladňované v klimaticky regulovaných miestach vrátane našich dodávok. To zaručuje, že tovar bude dodaný v najlepšom stave a v správnej teplote.

Je možné aby si zákazník vytvoril nákupný zoznam až 3 týždne vopred. Môže si vybrať z 2 hodinových dodacích časových úsekov, ktoré sú dostupné 7 dní v týždni. Každý dodací

¹⁵ <http://www2.itesco.sk/potravinydomov/zakaznicka-podpora.html>

časový úsek má určitú maximálnu kapacitu, takže vytvorením nákupného zoznamu v dostatočnom predstihu zaručuje istotu pridelenia požadovaného časového úseku dodania objednaného tovaru. Osoby s platným preukazom ŤZP majú nárok na zľavu z manipulačného poplatku za dovoz v **maximálnej hodnote 3,99 €**, ak hodnota nákupného zoznamu bez poplatku za službu dovozu je **nad minimálnu hodnotu 30,00 €**. Osobe s preukazom ŤZP je poskytnutá služba dovozu zadarmo.

Za tovar sa môže platiť pri dodaní tovaru, buď on-line, alebo platobnou kartou. Hotovosť ako spôsob platby sa neakceptuje.

Klikni & Vyzdvihni ponúka všetky výhody nakupovania cez internetovú službu Potraviny domov spolu s možnosťou vyzdvihnúť si potraviny z obchodu v čase, ktorý zákazníkovi vyhovuje. Služba stojí 0,99 €, ale prináša viac výhod:

Zákazník si pripraví nákupný zoznam, ktorý odovzdá maloobchodníkovi tak, že:

- nákup je pripravený, zabalený a bezpečne uložený na vyzdvihnutie v čase, ktorý vyhovuje,
- nákup je možné vyzdvihnúť v ľubovoľnom čase klienta,
- stačí len prísť na výdajné miesto a obchodníci sa postarajú o zvyšok,
- výdajné miesto má kontrolovanú teplotu,
- všetky výrobky sú pripravené v deň odberu a bezpečne uložené v chladničke, mrazničke alebo v regáli, až kým nepríde zákazník,
- všetky ponuky sú dostupné na jednom mieste.

Zákazník si vyberá 2 - hodinový časový úsek, v ktorom si príde vyzdvihnúť svoj nákup.

Ďalšou alternatívou potenciálneho odlišenia maloobchodníka je angažovanosť obchodných spoločností v rámci spoločenskej zodpovednosti. Zvyšuje sa miera sociálnej angažovanosti obchodných spoločností. Ide najmä o oblasť potravinovej pomoci a ochrany životného prostredia. V rokoch 2009 - 2013 investovali maloobchodníci združení do Slovenskej aliancie moderného obchodu (SAMO¹⁶) do projektov ochrany životného prostredia 625 100 eur a za rok 2015 darovali sociálne slabším rodinám a jednotlivcom potraviny v celkovej hodnote 425 tisíc eur.

¹⁶Členmi sú: Billa, Kaufland, Lidl, Metro a Tesco, dm drogerie markt.

Ako príklad uvedieme realizované projekty orientované na spoločensky zodpovedné správanie maloobchodných spoločností na Slovensku:

BILLA pomáha nevidiacim nájsť si štvornohého pomocníka

V predajniach BILLA po celom Slovensku sú umiestnené zberné pokladnice, v tvare vodiaceho psa, vďaka ktorým môžu zákazníci reťazca prispievať na výcvik psov pre nevidiacich. BILLA spolupracuje s Úniou nevidiacich a slabozrakých Slovenska a s Výcvikovou školou pre vodiace psy.

Spoločnosť Kaufland Slovenská republika v. o. s. spolupracuje od roku 2014 so Slovenským Červeným krížom (SČK) v štyroch hlavných oblastiach ktorými sú:

- podpora dobrovoľného darčovstva krvi,
- potravinová pomoc sociálne slabým a odkázaným,
- podpora zdravia a prevencia,
- podpora aktivít.

Spoločnosť **Lidl** z každej predanej 1,5 l minerálnej vody Saguaro venuje 1 cent na výsadbu mladých stromčekov v Tatrách. Zalesňovanie kalamitou zasiahnutého územia podporuje Lidl od roku 2012. Vďaka zákazníkom sa spoločnosti podarilo vysadiť už 500 000 stromčekov.

Osobitnou kapitolou sú tzv. **maloobchodné, resp. privátne značky**. Privátna značka, nazývaná tiež značka predávajúceho, maloobchodníka, obchodu alebo vlastná značka je to značka, ktorú vytvárajú maloobchodníci i veľkoobchodníci. V praxi to znamená, že sa výrobca vzdáva svojej identity a vyrába tovar pre obchodníka pod jeho značkou – privátnou značkou. Privátne značky sú ziskovejšie, s nižšími výrobnými nákladmi a taktiež s nižšími nákladmi na výskum a vývoj, reklamu, podporu predaja a fyzickú distribúciu. Obchodník s privátnou značkou môže účtovať nižšiu cenu a dosahovať pritom vyššiu ziskovú maržu. Maloobchodníci vytvárajú exkluzívne značky obchodov, aby sa diferencovali od konkurentov. Výrobky takto označené nie je možné zakúpiť inde. V porovnaní s produktmi dodávanými na trh s klasickými výrobnými značkami sa líšia spravidla nižšou cenou, pri zachovaní deklarovanej štandardnej kvality. Rozdiel v cene je približne 20 %. Privátne značky môžeme klasifikovať z rôznych hľadísk.

Privátne značky môžeme deliť na:

- ekonomické,

- štandardné,
- prémiové alebo exkluzívne.

Medzinárodná vlastná značka **COOP PREMIUM** bola uvedená na trh v roku 2001 ako silná, moderná maloobchodná značka, ktorá ponúka zákazníkom vysokú kvalitu pri výhodnej cene. Značka vznikla ako reakcia na správanie samotných spotrebiteľov. Coop Jednota v rámci svojej prémiovej značky ponúka 74 produktov. Ide najmä o produkty potravinového charakteru, následne priemyselný tovar a drogériu. V portfóliu sú zaradené čerstvé potraviny (rôzne mäsové a mliečne výrobky), ďalej, suché potraviny (napr. cestoviny, ryža, olej), cukrovinky, sterilizované potraviny, nápoje (alko, nealko), drogéria a hygienické papierové produkty.

Značka **Tesco Finest** je na trhu od roku 2005. Exkluzívne bola vytvorená pre zákazníkov, ktorí si radi doprajú niečo luxusnejšie, obľubujú vysokokvalitné výrobky a netradičné chute. Tesco pod svojou privátnou prémiovou značkou ponúka vyše 260 výrobkov.

V spoločnosti Billa uvádzajú do predaja nový rad produktov pod značkou **Billa Premium**. Ide o produkty prémiovej kvality za dostupné ceny pre širokú skupinu zákazníkov. Do svojej ponuky plánuje zaradiť v rámci prémiovej privátnej značky 20 až 25 produktov. Malo by ísť o čerstvé talianske dezerty, tiramisu, syr, mrazené produkty, ako napríklad zmrzlinové pralinky, Sacharovu tortu či krokety.

Ďalšou klasifikáciou môže byť to, či sa maloobchodné značky zhodujú s názvom reťazca.

- klasické maloobchodné značky, keď názov značky nie je totožný s názvom reťazca (Clever, K-Classic),

Výhody	Nevýhody
Je plnohodnotnou značkou porovnateľnou so značkami výrobcov, obchodný reťazec má značku reťazca a maloobchodnú značku, umožňuje pracovať s know-how v oblasti brand manažmentu, umožňuje získať relatívne vysokú maržu.	Nižšia podpora predaja a imidž reťazca, vysoké náklady spojené s vývojom novej značky a relatívne vysoké marketingové náklady.

- maloobchodná značka totožná s názvom reťazca, keď sa využíva znalosť názvu reťazca a jeho pozitívny imidž (Tesco, COOP),

Výhody	Nevýhody
Je synergický efekt, relatívne vysoká marža, podpora imidžu reťazca	Sú problémy s umiestnením výrobkov, prináša vysoké náklady na brand manažment.

- diskontná maloobchodná značka, spravidla je totožná s názvom maloobchodného reťazca, ale s cieľom zvýrazniť cenu výrobku,

Výhody	Nevýhody
Je výborný odbyt výrobkov, pozitívny vplyv na cenový imidž reťazca a nízke marketingové náklady.	Je nižšia marža, výrazné zníženie odbytu vlastných výrobkov, negatívne reakcie dodávateľov a presun kategórie výrobkov s vyššou maržou do kategórie s nižšou maržou.

- značka rezervovaná pre vybraný reťazec keď je niečím medzi maloobchodnou a výrobnou značkou; výrobky pod touto značkou môže predávať len určitý reťazec,

Výhody	Nevýhody
Marketingové náklady sú hradené dodávateľom, značka má vysoký odbytový potenciál a nízku cenu	Sú sporné vlastnícke práva na značku a výrobnú receptúru, nízka marketingová podpora, nižšia kvalita výrobkov.

Mnoho reťazcov má niekoľko vlastných privátnych značiek. Kým niektoré z nich predstavujú lacnejšiu alternatívu štandardným výrobkom, iné ponúkajú prémiovú kvalitu. Jednu z najstarších prémiových vlastných značiek na trhu má COOP Jednota¹⁷.

Ako uvádza RETAIL magazín¹⁸, privátne výrobky sú najviac na slovenskom trhu zastúpené pri mlieku, konzervovaných výrobkoch a olejoch, najmenej pri liehovinách, pive či víne. Podľa zistenia prieskumu v hypermarketoch klesol podiel privátnych značiek v monitorovanom období o 5 p. b., teda z 22 % na 17 %. V prípade reťazca Tesco sa zastúpenie privátnych značiek znížilo o 8 p. b. (z 22 % na 14 %), v Bille o 11 p. b. (z 24 % na 13 %). Pokles privátnych značiek bol zaznamenaný vo väčšine obchodných reťazcov ako v COOP Jednote, CBA či predajniach Kauflandu. Opačný trend bol zaznamenaný len v predajniach obchodnej siete Lidl, v ktorých dosiahol podiel privátnych značiek až 46 % a medziročne tak stúpol o 11 p. b. čiže takmer o jednu tretinu. Najvýraznejšie sa znížil podiel privátnych značiek v Bratislavskom kraji, z 33 % na 19 %, medziročne teda takmer až o jednu polovicu.

5.2.2 Cena

Okrem správnej metódy stanovenia ceny (nákladová, dopytová, konkurenčná cena) je potrebné vedieť pracovať aj s cenníkmi, zľavami, náhradami, platobnými podmienkami a cenovými úpravami. Mimoriadne atraktívnym sa stáva po vzore príkladu z Ameriky tzv. čierny piatok, ktorý pripadá na posledný novembrový piatok, keď sú výpredaje. Tento deň

¹⁷ Majerníček, M.: Obchody stavili na vlastné značky. Pravda, 6.11.2015.

¹⁸ <http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/59-privatnych-znaciek-ubuda>

zliav sa pomaly presúva aj k nám a aj slovenskí obchodníci si na piatok pripravili bombastické ponuky. Čierny piatok sa tvári ako jediný deň zliav v celom roku a podľa toho to tak aj vyzerá. Za celé šialenstvo môže ľudský mozog. Je totiž evolučne nastavený tak, aby si výhodné ponuky nenechal ujsť. Základným trikom obchodníkov je obmedziť dostupnosť, t. j. počet kusov, alebo obmedzenie ponuky z hľadiska času. Oznámenie dočasnej platnosti ponuky za výhodných cenových podmienok vyvoláva v ľuďoch iracionálny strach z nedostatku a sprievodným správaním sa stáva tzv. stádovitosť.

Štúdia Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva (VÚEPP) zaoberajúca sa analýzou štruktúry spotrebiteľských cien vybraných živočíšnych komodít v rokoch 2004 – 2012 uvádza¹⁹, že najvyšší priemerný podiel na ich spotrebiteľskej cene, t. j. celkovú maržu, mali v sledovanom období prvovýrobcovia (51,66 %) a spracovatelia (19,68 %). Naopak, obchod mal priemerný podiel celkovej marže na týchto komoditách najnižší, a to 12,5 %. Aj pracovný dokument Európskej komisie zaoberajúci sa konkurenciou v potravinárskom dodávateľskom reťazci skonštatoval intenzívnu hospodársku súťaž v oblasti maloobchodu v EÚ, výsledkom čoho sú nižšie marže pre maloobchod. Podľa tohto dokumentu po odpočítaní nákladov je priemerná zisková marža maloobchodu v EÚ pri čerstvých potravinách 2 – 4 % z predajnej ceny, čo je podľa štúdie VÚEPP absolútne porovnateľné s dosahovanými priemernými ziskovými maržami u nás.

5.2.3 Miesto

Miesto realizácie maloobchodného predaja, rovnako ako aj miesto lokalizácie predajnej jednotky je dôležitým atribútom úspechu. Pod politiku miesta spadá aj lokalizácia sídla firmy a lokalizácia logistického centra. Okrem toho je potrebné venovať pozornosť aj distribučným cestám a usporiadaniu distribučných kanálov. Môže ísť o vertikálny alebo horizontálny distribučný systém. S politikou miesta sa spája aj dostupnosť a otváracie hodiny v rámci maloobchodnej siete a konkrétneho predajného miesta. Od 1.6.2017 vstúpila do platnosti novela Zákonníka práce, ktorá ustanovuje dni, počas ktorých nie je možné zabezpečovať predaj tovaru konečnému spotrebiteľovi. Týmito dňami sú 1. január, 6. január, Veľký piatok, Veľkonočná nedeľa, Veľkonočný pondelok, 1. máj, 8. máj, 5. júl, 29. august, 1. september,

¹⁹ <http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/1646-samo-zverejnovanie-marzi-obchodnikov-nezvysi-dopyt-po-slovenskych-vyrobkoch>. Uverejnené 19.9.2016.

15. september, 1. november, 17. november, 24. december po 12.00 hodine, 25. december a 26. december. Výnimku majú len tie prevádzky, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie potrieb obyvateľstva a sú vymedzené v zákone. Počas 8. mája a 1. septembra platí výnimka na predaj kvetov a 1. novembra na predaj kvetov a predmetov určených na výzdobu hrobového miesta.

Okrem predajnej doby obchodné firmy musia venovať pozornosť aj jednotlivým prvkom exteriéru a interiéru maloobchodnej predajne.

Hadravová (1989) definuje **exteriér** predajnej jednotky ako vonkajšiu časť maloobchodnej jednotky vyjadrujúcej urbanistické stvárnenie. Stavebné objekty obchodu môžu byť buď vo voľnom priestranstve, tzv. solitéry, alebo objekty, ktoré sú súčasťou rôznych obytných stavieb. Tvorí ich označenie predajnej jednotky, výklady, vstupné priestory, ale aj priečelie, vývesné štíty, nápisy, markízy atď.

Príklady najzaujímavejších stavieb nákupných centier sú uvedené v kapitole 4.4.

Interiér je priestor bezprostredne obklopujúci kupujúcich v maloobchodnej predajni. Je to všetko, čo zákazník vníma svojimi zmyslami a hlavne vidí, zanecháva to v ňom pozitívny pocit, ktorý ho motivuje nakupovať produkt alebo službu. Jeho hlavným princípom je záujem o zvýšenie predaja prostredníctvom umenia dizajnu. Visual Merchandising je nástroj na zvýšenie ruchu v predajni a na komunikáciu so zákazníkmi. Pomáha príjemne pôsobiť na zákazníka, aby niečo kúpil. Zo štatistík vyplýva, že 80 % ľudského vnímania je založených na vizuálnom kontakte. Pozitívny pocit motivuje zákazníka nakupovať produkt alebo službu.

Ďalšou rovinou rozhodovania maloobchodníka je uvažovať o komplexnom zastúpení možnosť nákupov nielen v kamennej predajni, ale aj prostredníctvom internetu, ktorý by mal byť alternatívou pre zákazníka. Predpokladá sa nárast internetového predaja. Štvrťročné tržby najväčšieho internetového predajcu, Amazonu, stúpili medziročne o 23 % na 19,74 mld. \$. Zvýšenie tržieb zaznamenávajú aj jeho konkurenti. Ľudia viac nakupujú online. Dôvodmi predaja tovaru cez internet sú: cena, výber, recenzie, pohodlie.

Mnohým však chýba možnosť vyskúšať, počuť, vidieť a „ohmatať“ si tovar, ktorý si chcú kúpiť. Chcú počuť rady vyškolených zamestnancov. Z tohto dôvodu sa v horizonte niekoľkých desaťročí výrazne nezmení spôsob, akým nakupujeme dnes. Maloobchodníci by však mali uvažovať o kombinovanej ponuke predaja tovaru v kamennej predajni a prostredníctvom e-shopov.

5.2.4 Marketingová komunikácia

Na marketingovú komunikáciu môžeme nazerať z makropohľadu, ale rovnako aj z pohľadu konkrétneho maloobchodného predajcu. Pri makroúrovni marketingovej komunikácie vyvstáva silnejúca potreba realizovať aktivity vo vzťahu k posilneniu predaja slovenských produktov. V roku 2016 boli zahájené aktivity Slovenskou poľnohospodárskou a potravinárskou komorou vedúce k vytvoreniu marketingového fondu na propagáciu slovenských potravín. Slovenskí poľnohospodári sa obávajú konkurencie lacnejších produktov z väčších európskych krajín a zo sveta. Tak ako Rakúšania sa rozhodli viac ochrániť vlastný trh prostredníctvom silnej marketingovej podpory domácich potravín, rovnako sa inšpirovali aj Slováci.

Marketingový fond by pôsobil ako nástroj, z ktorého by sa financovali vybrané aktivity (mediálne výstupy, propagácia v médiách, školenia, vzdelávania....) smerom k spotrebiteľovi, aby sa prostredníctvom masívnejšej reklamy dozvedel viac o kvalitných slovenských potravinách. Práve konečný spotrebiteľ, nie obchod, by mal totiž rozhodovať o tom, čo si v obchode kúpime. A na to potrebujeme pripraviť kvalitný a správne cielený marketing.

Komunikačná politika uplatňovaná v nákupnom mieste sa prezentuje reklamou, podporou predaja, osobným predajom a budovaním vzťahov s verejnosťou.

Podpora predaja je jedným z nástrojov nepriamej komunikácie v marketingu. Je to motivačný nástroj s krátkodobým charakterom, spravidla sa uskutočňuje v mieste predaja. Cieľom podpory predaja je vyvolať záujem vyskúšať nové produkty a značky, zvýšiť úroveň informovanosti, získať nových zákazníkov, ktorí striedajú značky, ponúknuť výhodu za účelom posilnenia vernosti a oceniť odmenou stálych zákazníkov, posilniť dopredaj tovaru, zvýšiť predajné úsilie obchodných reprezentantov, zvýšiť frekvenciu nakupovania výrobkov.

Výhodou podpory predaja je to, že na strane zákazníka vyvoláva podstatne rýchlejšiu a intenzívnejšiu odozvu ako ostatné nástroje marketingovej komunikácie. Je vhodným nástrojom pre firmy s malým podielom na trhu, ktoré nemajú dostatočné prostriedky na výdaje na reklamu v podmienkach maloobchodných firiem. Nevýhodou je, naopak, krátkodobé trvanie a skutočnosť, že nevedie k presadzovaniu dlhodobej spotrebiteľskej vernosti. Ak sa realizuje podpora predaja významných značiek, pri častom používaní si spotrebiteľia začnú myslieť, že kupujú lacný tovar, následkom čoho môže dôjsť k poklesu dopytu.

Súčasťou podlinkových aktivít v maloobchode sú aj:

- **In store komunikácia**; súbor komunikačných prostriedkov využívaných vnútri predajní slúžiacich za účelom ovplyvnenia nákupného správania ktorý vychádza zo skutočnosti, že miesto predaja je posledným miestom, ktoré umožňuje ovplyvniť nákupné správanie a ktorého súčasťou sú napr.: prezentácia produktov, ochutnávky, demonštrácie, spotrebiteľské súťaže, lojálne programy, zľavy, bonusy, prémie,
- Direct mail; priamy marketing za účelom oslovenia a získania klientely,
- Sampling; ukážka produktu na jedno vyskúšanie,
- Event marketing; alebo tzv. marketing udalosti,
- kuponing; typu 2 plus 1 zadarmo, špeciálne balenia výhodou,
- akcie pre verejnosť; párty, rauty, večierky, športové akcie – turnaje, kultúrne akcie – koncerty, divadlo, dobročinné aktivity, prezentačné akcie so známymi osobnosťami,
- akcie pre vybrané segmenty; semináre, školenia, konferencie, kongresy, tlačové konferencie, spoločenské stretnutia.

V ostatnom období sa objavuje aj teatralizácia, keď sa zviditeľňujú značky, resp. určité kategórie produktov. Predajňa je chápaná ako „divadelná scéna“ a zameriava sa na efektívne zviditeľnenie výrobkov na základe určitého scenára príbehu. Teatralizácia je reakciou na prípadný odliv zákazníkov, ktorí nakupujú cez internet. Predajňa sa snaží zatraktívniť nákupné miesto a pôsobiť na emócie zákazníkov prostredníctvom hudby, vône, osvetlenia, ale aj promočných zážitkov. Cieľom je zvýšiť návštevnosť predajných miest a zvýšiť zákaznícku vernosť.

Na úrovni konkrétnych maloobchodných firiem, ale aj jednotlivých predajní je potrebné intenzívne implementovať okrem tradičných nástrojov komunikačného mixu do komunikačných aktivít aj sociálne siete, ktoré umožňujú interaktívnu komunikáciu zákazníka s predajňou. Tým sa vytvára alternatíva budovania priateľských vzťahov. Za týmto účelom sa odporúča využiť Facebook, Twitter, LinkedIn, Foursquare a YouTube, čím sa realizuje marketing sociálnych médií.

Novým trendom je tzv. **výkonová reklama**, predovšetkým tzv. PPC reklama, t. j. textová grafická reklama vo vyhľadávačoch a obsahových sieťach, ktorá je platená za kliknutie na reklamu. Reklama v obsahových sieťach býva tiež označovaná ako reklama v kontextových systémoch. Podstatným rysom PPC reklamy je platba za kliknutie na reklamu.

PPC je skratka z anglického Pay Per Click (pláť za klik) a označuje systémy poskytujúce reklamu, kde klient platí len za kliknutie na ne. Do oblasti výkonnej reklamy možno zaradiť tiež reklamu používanú v rámci affiliate marketingu. V nej zvyčajne nie je spoplatnené ani zobrazenie, ani klik, ale platí sa za každú konverziu (PPA), teda za uskutočnenú merateľnú akciu na webe.

Bannerová PPC reklama privedie používateľov na web maloobchodníka a zvýši povedomie o jeho značke. Ponúka rovnaké výhody ako textová reklama, ale pridáva možnosť inzerovania na atraktívnych stránkach, napríklad YouTube. Jej hlavnou výhodou je cena. Platí sa len za používateľov, ktorí na banner klikli. U tých, ktorí ho len videli, je zadarmo. Bannery posilňujú povedomie o značke, je možné ich jednoduché obmieňanie podľa aktuálnych udalostí a sú viditeľné na tisíckach serverov v reklamnej sieti Google. Bannerovú PPC reklamu možno presne zacieliť a dosiahnuť tak merateľné výsledky. Cena za **mesačnú správu PPC kampane** na Facebooku a LinkedIn sa pohybuje najčastejšie v rozmedzí od 120 do 250 €.

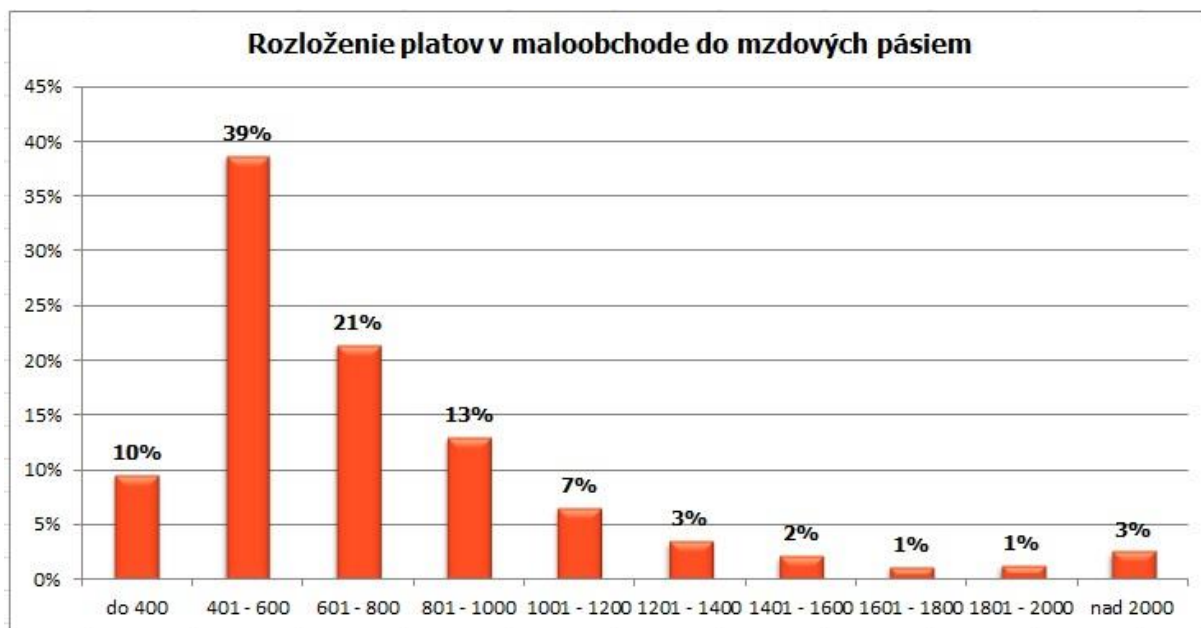
5.2.5 Ľudské zdroje

Pri tomto nástroji marketingového mixu sa zaoberáme ľuďmi, zamestnancami, ale aj zákazníkmi. V slovenskom obchode sa začína objavovať deficit kvalifikovanej pracovnej sily. Nízke finančné ohodnotenie predavačov a nedostatočný spoločenský status pracovníkov obchodu vytvárajú dojem neatraktívnej práce. Mladí ľudia nemajú pri výbere svojho budúceho povolania záujem o prácu v obchode, pretože toto povolanie dnes nie je dostatočne atraktívne a v spoločenskom rebríčku je dosť degradované. Chýba mu stavovská hrdosť.

Podľa realizovaných analýz týkajúcich sa výšky platu v odvetví obchodu boli takéto zistenia²⁰. Priemerný plat v maloobchode je 731 eur. Priemerný plat ľudí, ktorí pracujú v maloobchode mimo topmanažérov je 709 eur mesačne, no samotní vrcholoví manažéri v maloobchode zarobia v priemere 2 799 eur. Plat vrcholových manažérov a ostatných pracovníkov je teda 3,9 - násobne vyšší. V maloobchode pracuje veľká skupina ľudí so zárobkami od 400 do 600 eur, desatina ľudí v maloobchode nezarobí dokonca ani 400 eur, ale, naopak, najlepšie zarábajúce tri percentá pracovníkov v maloobchode zarobia

²⁰ <http://www.platy.sk/analyzy/manazer-v-maloobchode-zarobi-4-krat-viac-ako-jeho-podriadeni/50155>

mesačne viac ako 2 000 eur. Na nasledujúcom grafe je uvedené rozloženie plátov v slovenskom maloobchode do mzdových pásiem podľa skutočnosti roku 2014.



Graf 5.1 Rozloženie plátov v maloobchode do mzdových pásiem
Zdroj <http://www.profesia.sk/en/cms/43244/Platy.sk>

Je potrebné však zdôrazniť, že koncom roka 2016 došlo k výraznej zmene platových pomerov zamestnancov spoločnosti Lidl²¹. Nástupné mzdy vzrástli o 23 percent, zamestnanci predajní a skladov spoločnosti Lidl dostali od októbra 2016 k platu v priemere dvadsať percent viac. Podľa portálu platy.sk dosahuje priemerná mzda v maloobchode na pozícii predavač/ka- pokladník/čka 526 eur, priemerná mzda v Lidli je takmer o 40 percent vyššia a dosiahne hodnotu 734 eur. V pracovnej zmluve majú noví zamestnanci spoločnosti Lidl zakotvený aj vopred daný rast mzdy každých dvanásť mesiacov počas prvých štyroch rokov.

Mladí ľudia majú vysoké očakávania týkajúce sa nielen finančného ohodnotenia. Nechcú, aby ich práca oberala o voľný čas, napríklad počas víkendov či sviatkov. Kladú čoraz väčší dôraz na zlad'ovanie osobného a pracovného života, čo sa príliš nekryje s nárokmi zamestnávateľov v retaile. Prejavuje sa nedostatok kvalifikovaných ľudí. Vzdelávací systém na Slovensku je veľmi málo prispôsobený reálnym potrebám obchodníkov. V období po nežnej revolúcii mala sieť spotrebných družstiev približne desiatku stredných odborných učilíšť vrátane niekoľkých tried maturitného charakteru, v ktorých sa na prácu v obchode pripravovali tisícky

²¹ <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/406929-lidl-zvysuje-mzdy/>

mladých ľudí. Kedysi silné školstvo v oblasti tovaroznalectva sa však časom rozpadlo. Deficit sa pokúša preklenúť systém duálneho vzdelávania, avšak zatiaľ to nepostačuje na kompenzáciu chýbajúcej odbornosti. Obchodníkom nezostáva nič iné, ako vziať prípravu personálu do vlastných rúk, čo, samozrejme, tlačí na ich náklady. A ako to riešia jednotlivé reťazce?

Dm drogerie vychádza z predpokladu, že v školách nie je zavedený odbor so špecializáciou na drogériu. Zamestnávateľia hľadajú rôzne cesty, aby naučili svojich žiakov orientovať sa vo svete drogériových tovarov. Odbornosť je totiž veľmi dôležitá. Popri odbornosti najčastejšie chýba úroveň komunikácie a seba, prezentácie, iniciatíva, flexibilita a celkový záujem o prácu. V brandži by sa mali pohybovať pracovníci minimálne so znalosťami sortimentu a základných predpisov. V obchode by mali pracovať ľudia s primeranou inteligenciou a chuťou, pretože pracujú s ľuďmi, hodnotami. V drogérii dm sa spoliehajú na vedúceho predajne či manažéra oddelenia napríklad pri nábore nových pracovníkov. Vychádzajú z toho, že práve on pozná najlepšie vlastný tím a jeho pracovné činnosti, a tak vie veľmi dobre určiť nielen to, aké odborné zručnosti a znalosti má mať nový kolega, ale aj to, aký typ človeka mu do tímu chýba. Pri výberovom procese sa môže oprieť o interný návod, ako postupovať.

Billa²² rieši nedostatok skúsených pracovníkov vytváraním tzv. tréningových centier pre nových pracovníkov. Podieľajú sa na cibrení zručností a zvyšovaní kvalifikácie pracovníkov, pomáhajú im získať prvé skúsenosti s prácou, naučiť sa zaobchádzať so zložitejšími zariadeniami ako napríklad nárezovými strojmi, pecami, ale aj zaškoliujú pri práci s pokladňou. Zaškolenie prebieha v pokojnejších podmienkach, než by ich mohli zastihnúť v neraz stresujúcej ostrej prevádzke.

Obchodný **reťazec Lidl** napríklad zastavil možnosť náboru pracovníkov priamo v predajniach. O prácu je možné sa uchádzať len prostredníctvom elektronických formulárov. Pri osobne podávaných žiadostiach došlo niekedy ku strate životopisov kandidátov, čím dochádzalo k neskorej reakcii firmy. V súčasnosti sa všetky životopisy evidujú v

²² Marek Legén.: Zamestnanci v obchode. Čo si obchod nevychová, to nemá. <http://www.modernyobchod.sk/aktuality/co-si-obchod-nevychova-to-nema/> publikované: 7. septembra 2016.

elektronickej databáze a každý uchádzač dostáva rýchlu spätnú väzbu. Lidl má náborový proces a systém zapracovania nových kolegov premyslený do detailov. Najdôležitejšia časť výberu je individuálny rozhovor. Čím viac informácií je podaných v prvých fázach, o to je väčšia pravdepodobnosť, že ten, kto príde na druhé kolo, má reálne záujem vo firme pracovať. Lidl podpíše so zamestnancom pracovnú zmluvu a pokračuje v jeho zaškolení. Dôsledne sa stará o jeho zapracovanie. Každý má od prvého dňa k dispozícii trénera, skúseného zamestnanca, ktorý ho v úvodných týždňoch každodenne sprevádza povinnosťami vo firme. Paralelne k nemu dostane takzvaného kmotra alebo patróna, ktorý mu pomáha so zaradením do tímu po ľudskej stránke. V základnom vzdelávacom pláne je podrobne opísané, čo všetko má tréner sprostredkovať novému zamestnancovi. V ďalšej fáze sa pracovník posúva k pokročilejším činnostiam, ako je práca s peniazmi či markovanie tovaru na pokladni. Keď nováčik prejde zapracovaním, je potrebné ho následne motivovať. Každý zamestnanec by mal mať perspektívu pracovného a kariérneho rastu. Predavač aj pokladník má možnosť dostať sa cez viaceré stupne až na regionálneho manažéra.

Prax doviedla manažérov Lidla k poznaniu, že kľúčom k úspechu sú vedúci predajní. Kvalitný tím, dostatočné osobnostné zázemie manažmentu a schopnosť motivovať ľudí sú mimoriadnou devízou pre úspech. Akékoľvek investície bez kvalitného personálneho zázemia sú vyhodnoteným zdrojom. V novom kompetenčnom modeli sa šéf predajne posunul od manuálnej práce viac k manažovaniu ľudí. Musí byť odborne kompetentný a podnikateľsky zdatný. Rozhoduje aj o tom, kedy potrebuje aký tovar a koľko personálu. Každý vedúci riadi tím približne dvadsiatich piatich kolegov. Podobný program ako pre vedúcich predajní firma nedávno rozbehla aj pre vedúcich oddelení v logistických centrách. S problematikou zabezpečenia kvalitných ľudských zdrojov v maloobchode sa úzko spája problematika **nastavenia odmeňovania pracovníkov maloobchodu**. Dôležité je nastaviť efektívny odmeňovací model pre maloobchodné prevádzky. Aj keď odmeňovanie na základe výšky dosiahnutých tržieb síce nie je optimálne, je lepšie ako odmeňovanie pevnou mzdou bez osobnej zaangažovanosti predavačov na objeme predaného tovaru a objeme tržieb. Dôležité je poznať ukazovatele, ktoré ovplyvňujú výšku tržieb. Sú nimi:

- počet návštevníkov predajne,
- výška priemerného nákupu (AB),
- priemerná predajná cena produktu,
- konverzná miera zákazníkov,
- výška marže/výška priemernej zľavy,

- počet položiek na účtenku (UPT).

Zamestnanci síce nemôžu ovplyvniť počet zákazníkov vstupujúcich do predajne, ale dokážu ovplyvniť množstvo obslužených zákazníkov, čo sa odráža v konverznej miere.

5.2.5.1 Konverzná miera

Konverzná miera je najdôležitejšou zložkou odmeňovania zamestnancov, lebo najlepšie ukáže výkonnosť predavačov. Vypočíta sa ako pomer vystavených pokladničných dokladov a počtu návštevníkov predajne. Niektoré dni chodí do predajne ľudí viac, iné menej, ale konverzná miera sa vždy pohybuje na približne rovnakej úrovni. Ak sú plány nastavené na týždennú alebo mesačnú úroveň, nebude problém s odchýlkami v slabých a silných dňoch. Pri plánovaní na úrovni dní je v slabých dňoch konverzná miera približne o 20 % vyššia ako v dňoch silných. Súvisí to s vyššou návštevnosťou v silných dňoch a nižšou v slabších, kde majú zamestnanci možnosť viac sa venovať zákazníkovi.

5.2.5.2 Nákupný košík

Ak sa zamestnancom podarí presvedčiť zákazníka, aby niečo kúpil, mali by sa snažiť o to, aby zákazník odchádzal s čo najvyšším nákupom a najvyšším počtom položiek v košíku. Zahrnuté to môže byť do odmeňovacích ukazovateľov UPT (počet položiek na účtenku, units per transaction) a AB (priemerný košík, average basket). V predajniach, kde sú zamestnanci takto motivovaní, napríklad ponúknu ponožky k novým teniskám alebo kravatu ku košeli.

5.2.5.3 Marža

Je dôležité mať v odmeňovaní zohľadnenú aj výšku marže, lebo je jednoduchšie predávať viac kusov a generovať vyššie tržby, pokiaľ zamestnanci predávajú zľavnené produkty alebo majú možnosť dať zľavu svojvoľne. Plán na maržu musí byť vždy v percentách, a nie v absolútnych hodnotách.

5.2.5.4 Tržby

Nastavenie plánu výšky dosiahnutých tržieb by malo byť doplnkovým ukazovateľom k vyššie spomenutým. Tržby slúžia ako motivátor, pokiaľ je niektorý z ukazovateľov pod plánom. Ak do predajne príde menej ľudí, zamestnanci síce dosiahnu plánovanú konverznú mieru, ale tá im nebude stačiť na dosiahnutie plánu tržieb. Nepriamo sú teda motivovaní buď

zvýšiť konverznú mieru a obslúžiť viac zákazníkov, alebo predávať drahšie produkty a viac položiek na účtenku, aby sa zvýšil priemerný nákup zákazníka.

Rozdelenie variabilnej zložky odmeny by malo byť rovnomerné medzi ukazovateľa ako sú:

- výška konverznej miery (20 %),
- hodnota priemerného košíka (20 %),
- počet položiek na účtenku (20 %),
- výška marže (20 %),
- výška tržieb (20 %).

Znamená to, že ak je celkovo na variabilnú zložku alokovaných 100 EUR, tak pre každú zložku vychádza výška odmeny 20 EUR. Napríklad ak je plán na konverznú mieru 10 % a zamestnanci tento plán splnia, majú nárok na odmenu 20 EUR. Odporúča sa však nastaviť odmeny dynamicky, čiže napríklad pri dosiahnutí konverznej miery 8 – 10 % by bola odmena 10 EUR a podobne. Odporúča sa taktiež nastaviť ďalší bonus pri dosiahnutí lepšieho výsledku, ako bol plánovaný - napríklad dodatočných 5 EUR pri konverznej miere nad 13 %. Takýmto spôsobom by boli pracovníci priamo zainteresovaní na dosahovaní plánovaných cieľov predajne, čo by sa odrazilo v ich výške dosahovaného príjmu.

Motivovať pracovníkov k dlhodobej práci v obchodnej firme by malo byť cieľom obchodného manažmentu spoločností. Vysoká fluktuácia zamestnancov zvyšuje straty, naopak, nízka fluktuácia straty znižuje. Ochrane majetku napomáha stabilizované personálne obsadenie.

Podľa štúdie spoločností Euler Hermes²³ je vysoká pravdepodobnosť, že zamestnanci budú okrádať zamestnávateľov pôsobiacich vo sfére obchodu. Ročne zamestnanci slovenským obchodníkom ukradnú súhrnne až 64 miliónov eur, čo predstavuje druhú pozíciu za Ruskom. Podielom 36,5 percenta zamestnaneckých krádeží na celkových únikoch obsadzujú Slováci druhú priečku za Ruskom, ktoré vykazuje 36,7 %. Naopak, najmenej okrádali majiteľov obchodov rakúski predavači. Aj keď na Slovensku nie je k dispozícii oficiálny odhad hodnoty ukradnutého tovaru, predpokladá sa strata na tovare prostredníctvom krádeží v objeme jedného percenta z tržieb. Podľa Štatistického úradu SR maloobchod minulý rok na

²³ <http://dennik.hnonline.sk/ekonomika-a-firmy/478224-kradeze-v-obchode-v-unii-vedu-slovaci> 17.12. 2012

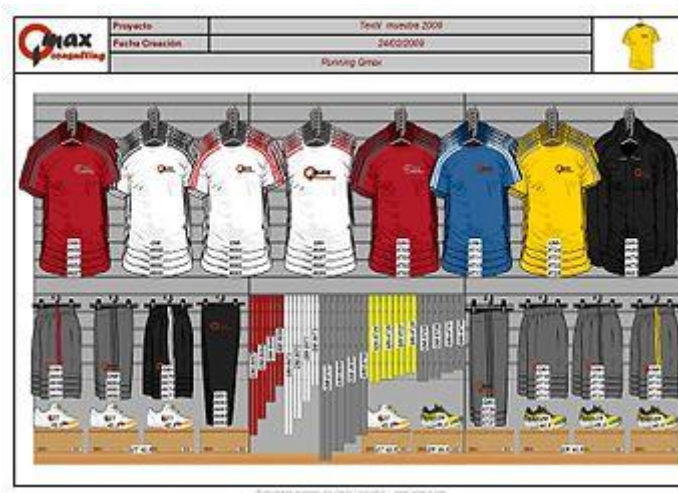
Slovensku dosiahol tržby 17,5 miliardy eur. Zlodeji tak obchodníkom v slovenských predajniach môžu ročne ukradnúť okolo 175 miliónov eur. Vlastní zamestnanci si z toho podľa štúdie „uštipnú" približne spomínaných 64 miliónov.

5.2.6 Usporiadanie priestoru

Pri rozmiestňovaní tovaru v predajni sa vychádza zo základného marketingového nástroja – merchandisingu. Komplexne je riešený problém pomocou space managementu. **Space management** je súhrnom riadiacich, plánovacích, rozhodovacích a kontrolných činností určených na optimálne riešenie priestoru maloobchodnej jednotky. Cieľom je vytvárať prijateľné prostredie pre zákazníka za účelom jeho komfortného pohybu a obsluhy v rámci maloobchodnej jednotky, ale aj maximalizácia výnosov na m² predajnej plochy. Space management sa okrem usporiadania predajnej plochy a jej jednotlivých zón zaoberá aj dĺžkou a objemom zariadení pre jednotlivé skupiny tovarov. Súčasťou toho sú aj rozhodnutia o horizontálnej a vertikálnej prezentácii. Usporiadanie predajne by malo byť také, aby zákazníci nakúpili čo najviac. O kúpe určitého výrobku rozhoduje: jeho farba, zmyslové vnímanie obalu, spôsob prezentovania, umiestnenia v predajni, osvetlenia, obtiažnosti pre hľadanie produktu v predajni a pod.

Vizuálne reprezentácie výrobkov alebo služieb obchodu je možné prezentovať prostredníctvom **planogramu**²⁴. Ako uvádza *Oxford Dictionary*, ide o schému alebo model, ktorý označuje umiestnenie maloobchodných produktov na pultoch s cieľom maximalizovať tržby." [1] Planogram pomôže nastaviť usporiadanie maloobchodnej predajne, čo umožní porovnanie efektivity predaja.

²⁴ Vyskočiť "Planogram (plánogram)". Oxford slovníky . Oxford University Press. Zdroj October 5 2. 011



Obrázok 5.2 Planogram športových odevov
Zdroj: <https://www.google.sk>



Obrázok 5.3 Planogram vína
Zdroj: <https://retailshelfplanner.com/en-EU/planogram-examples>

Planogram sa väčšinou používa v maloobchode. Definuje, kde a v akom množstve majú byť produkty umiestnené na regáli. Pravidlá a teória pre vytvorenie planogramu sú stanovené v súlade s podmienkami merchandisingu. Výrobcovia často posielajú planogram do obchodov pred zavedením nových produktov.

Planogramy sú vytvorené pomocou planogramingového softvéru. Maloobchod využíva automatizovaný softvér s cieľom zabezpečiť presné uloženie a dispozíciu vystaveného tovaru.

Mali by odrážať napĺňanie jedinečných prianí zákazníkov v každom obchode pri súčasnom zachovaní centralizovaného riadenia a efektivity dodávateľského reťazca. Maloobchodníci za pomoci automatizácie majú možnosť vytvárať skladové špecifické planogramy. Pokroky v oblasti virtualizácie a spolupráce výrobcov s predajcami umožňujú expertné riadenie kategórií tovarov z celého sveta. Je možné pracovať v rovnakej virtuálnej predajni v reálnom čase. Odstránením bariér hraníc vzdialenosti sa umožňuje maloobchodníkovi a výrobcovi mať automatizované riešenia s nízkymi nákladmi na pracovnú silu pri plnení rovnakých úloh. Automatizácia poskytuje prezentáciu výsledkov v reálnom čase naprieč stovkami permutácií, zatiaľ čo nízke náklady na pracovnú silu poskytujú jedinečný výsledok riešenia.

5.2.7 Procesy

Maloobchodné prostredie sa dnes vyvíja extrémne rýchlo a je vysoko konkurenčné. Aby maloobchodníci obstáli, mali by čo najefektívnejšie vyhodnocovať veľké množstvo dát zameraných na výkonnosť predajni až po neustále sa meniace nákupné správanie zákazníkov. A práve na to slúži **ProfitUp**. Uvedená aplikácia vďaka prehľadnému spracovaniu dát umožní robiť správne rozhodnutia a zvyšovať tržby, znižovať náklady a zlepšovať ďalšie dôležité ukazovatele výkonu. ProfitUp je riešenie business intelligence určené na zber, spracovanie a analýzu veľkého množstva maloobchodných dát. Má jasný cieľ - zvýšiť profit a zlepšiť ďalšie kľúčové ukazovatele maloobchodníkov.

Prvé práce na ProfitUp sa začali už koncom roka 2011, keď bola spustená prvá beta verzia s názvom RBi (Retail Business intelligence). Veľmi výhodné bolo, že už v začiatkoch bol ProfitUp testovaný na dátach reálneho a platiaceho klienta. Zlomový bol rok 2012, keď sa aplikácii ProfitUp podarilo vyhrať ocenenie Podnikateľský nápad roka 2012. Prišla vlna medializácie a s oficiálnym uvedením ProfitUpu na trh pomohla najlepšia agentúra na trhu Wiktor Leo Burnett. Okrem toho mali priekopníci firmy možnosť pracovať s profesionálmi z poradenskej branže a získať cenné rady od Business. Na základe toho bol zmenený názov na ProfitUp.

V roku 2013 už ProfitUp používali klienti ako Adidas EAST, Tchibo, Martinus alebo PreDeti a priaznivý vývoj viedol k ďalšiemu zlomovému bodu - získaniu investora. V súčasnosti bola spustená už tretia verzia aplikácie ProfitUpu a neustále pribúdajú noví klienti. V posledných mesiacoch sa majitelia zameriavajú primárne na získavanie zahraničných partnerov a expanziu na okolité trhy. Keďže implementácia ProfitUpu sa dá zvládnuť bez fyzického zásahu do klientových systémov, je možnosť bez problémov implementovať aj klientov napríklad v Austrálii.

ProfitUp bol implementovaný ako riešenie zámeru a analýzy dát z franšízovej siete v rámci siedmich krajín strednej a východnej Európy. Komplexný projekt zabezpečovala spoločnosť Adidas Group, čím získala dokonalý prehľad o výkonnosti jednotlivých franšízových klientov. ProfitUp je využívaný na viacerých úrovniach od centrály strednej a východnej Európy cez regionálnu centrálu, až po franšízove predajne.

Súčasťou procesov sú v maloobchodnej praxi viaceré technické novinky, ktoré sa už testujú v zahraničí. Patria medzi ne napr. dotykové obrazovky a virtuálne zrkadlá²⁵. **Dotykové obrazovky** predstavujú zaujímavý spôsob prezentácie tovarov. Nútia zákazníkov spolupracovať, dotknúť sa ich, zaujať nimi. Riešia problém mnohých predajcov, nedostatočné množstvo tovarov v predajni. Pri obrazovke si môže zákazník prezrieť viaceré tovary, prečítať si o nich informácie a objednať ich online. **Virtuálne zrkadlá** majú podobnú funkciu ako obrazovky. Slúžia na rozšírenie sortimentu predajne. Robia to zaujímavým spôsobom a je pravdepodobné, že čoskoro sa rozšíria do mnohých predajní. Stačí zákazníkovi postaviť sa pred zrkadlo, vybrať si oblečenie a v priebehu sekundy sa môže na seba pozeráť s novým, oblečeným tričkom, resp. iným odevom. Žiadne prezliekanie a skúšanie. Systémy založené na dotykových obrazovkách postupne zavádzajú aj veľkí predajcovia, medzi ktorých patrí Wal-Mart alebo McDonald's.

Procesy súvisiace so zvyšovaním zákazníkeho pohodlia sú orientované na znižovanie čakacej doby stáť pred pokladňou. **Multifunkčné automaty** sa v priebehu niekoľkých rokov stali bežnou súčasťou veľkých nákupných centier. Zákazník sa obsluží sám vďaka nim a sám si určuje tempo svojho nákupu. Aj keď platobné karty pomohli skrátiť dobu čakania na zaplatenie nákupov v klasických obchodoch, zámery technologických firiem naznačujú, že aj platobné karty môžu byť čoskoro minulosťou.²⁶ Alternatíva nového spôsobu platenia môže spôsobiť znižovanie počtu klasických pokladní, ale aj vytrácanie nekonečných radov pred nimi. Americký Amazon sa rozhodol nakupovanie ešte viac uľahčiť. Predstavil revolučný koncept nakupovania budúcnosti s názvom **Amazon Go**.

Najväčší internetový predajca Amazon začiatkom roka 2017 plánuje otvoriť v Seattli prvý klasický supermarket, v ktorom nebudú žiadne pokladnice. Pomocou nasadenia nových technológií umožní zákazníkovi vybrať si tovar, dať si ho do tašky či plecniaka a odkráčať preč akoby bez platenia. Má to fungovať tak, že zákazník si do telefónu stiahne aplikáciu spárovanú s jeho bankovým účtom a pred vchodom do predajne z displeja telefónu nasníma pridelený kód. Potom už môže voľne nakupovať a keď skončí, predajňu opustí. O ostatné sa už postarajú technológie, ktoré budú vedieť, aký tovar a v akom množstve si vybral a nevrátil

²⁵ Michal Vojtyla | 03.05.2014 <https://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/1368/category/manazment-a-strategia/article/trendy-maloobchodny-predaj.xhtml>

²⁶ Vais, M: Blíži sa koniec čakania pred pokladnicou. In, Pravda, 7.12.2016. <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/413181-blizi-sa-koniec-cakania-pred-pokladnicou/>

späť na pult. Amazon v predajniach za pomoci kamier a vyspelého systému rozpoznávania tváří dokáže identifikovať zákazníka a zistiť, kedy zoberie tovar z regálu a vloží ho do nákupného košíka či tašky. Po tom, čo obchod opustí, mu služba automaticky strhne poplatok za nákup bez toho, aby musel platbu nejakým spôsobom overovať a potvrdzovať. Svoju identitu zákazník potvrdí len pri vstupe do predajne cez terminál, v ktorom naskenuje unikátny kód z aplikácie Amazon Go.

S podobným konceptom sa už zahrávali aj iní predajcovia, no prekážkou boli vysoké náklady na senzory a iné zariadenia, ktoré by také nakupovanie umožňovali. „Čoraz viac ľudí nakupuje potraviny cez internet, no je veľa takých, ktorí si produkty radšej fyzicky prezrú, práve na nich sa Amazon zameral,“ povedal pre Financial Times analytik John Black Ledge z firmy Cowen and Company.

Anglická banka Barclaеys chce ísť ešte trochu ďalej. Z jej divízie Barclaеycard bol medzi prvými, ktorí umožnili zákazníkovi platu kartou, a teraz hovoria o tom, že v horizonte desiatich rokov budú platobné karty, ako aj pokladnice (a s nimi aj pokladníci a pokladničky) prežitkom. Riaditeľ Barclaеycard Amer Sajed ako príklad ukázal prsteň, náhrdelník a kľúčenku. Tieto nositeľné technológie majú slúžiť ako náhrada peňaženky či platobnej karty. Senzory zistia prítomnosť zákazníka v obchode, napríklad naskenovaním zrenice, čo dokážu už aj súčasné smartfóny, potom zaregistrujú, čo nakúpil, a umožnia mu odísť bez čakania na platenie. Účet za nákup dostane elektronicky.

Sajed uviedol, že ľudia stále budú mať možnosť používať klasické platobné karty, no pribudnú aj ďalšie a rýchlejšie formy platenia. S nimi, samozrejme, prídu aj obavy o bezpečnosť takéhoto nakupovania. Nikto nechce, aby jeho biometrické údaje „vďaka“ hackerom putovali k nevedno komu.

Príklad uplatňovania nových technológií v zameraní na platenie sa uplatňuje už aj na Slovensku, vo vypočítaných hypermarketoch Tesco v Trnave a v Nitre. Postupne budú v strednej Európe uvedené spolu v 17 obchodoch.

Obyvatelia týchto dvoch miest si ako prví na Slovensku môžu vyskúšať benefity vylepšeného formátu Tesco hypermarketu šitého na mieru zákazníkom, prinášajúceho významnú novinku – **Scan&Shop a Scan&Shop Mobile**. Zákazníci môžu tovar naskenovať a zabaliť priamo do svojej tašky v nákupnom vozíku. Ušetria tak čas venovaný vykladaniu tovaru pri pokladniach a opätovné balenie tovaru do tašiek. Okrem toho týmto spôsobom môžu mať nakupujúci svoje výdavky pod kontrolou.

Nakupovanie so **Scan&Shop** je jednoduché. Stačí, ak si zákazník pri vstupe do predajne zoberie ručný skener s dotykovou obrazovkou. Ak chcú majitelia Clubcardu nakupovať so svojou vernostnou kartou, musia ju naskenovať pred nákupom pod uvítacou obrazovkou. Ak nie, stačí sa dotknúť na obrazovke možnosti BEZ CLUBCARD. Voľný skener v úložnom priestore zasvieti na zeleno. Je teda pripravený na nákup. Zákazníci môžu začať skenovať čiarové kódy na obaloch tovarov a rovno ich ukladať do vlastných tašiek v nákupnom vozíku.

Tak majú svoj nákup a výdavky stále pod kontrolou. Nakupujúci nemusia tovar vykladať pri pokladni a opätovne ho baliť do tašiek. Pri produktoch bez vlastného EAN kódu, akými sú napríklad zelenina, ovocie a pečivo, stačí naskenovať špeciálny Scan&Shop kód na cenovkách alebo kód z váhy. Po skončení nákupu zákazník zaplatí v samoobslužných pokladniach, kde mu poradia špeciálne vyškolení asistenti.

V prípade **Scan&Shop Mobile** si môžu zákazníci zadarmo stiahnuť do svojich smartfónov s operačnými systémami iOS a Android rovnomennú aplikáciu, ktorá nahradí ručný skener na predajni. Pre fungovanie systému je dôležité najprv naskenovať QR kód pri vstupe do predajne. Na konci nákupu aplikácia v telefóne vygeneruje kód nákupu, ktorý je potrebné naskenovať ručným skenerom zo samoobslužnej pokladne a zaplatiť.

Spoločnosť LABAŠ, s. r. o. vo vybraných supermarketoch FRESH²⁷ využíva **samonakupovací systém Joya**, ktorý obdobne umožňuje zákazníkom šetriť čas a mať svoj nákup vždy pod kontrolou.

Ako vyplýva z uvedeného, marketingový mix v obchodnej prevádzke maloobchodnej jednotky je zložitým fenoménom, ktorý zahŕňa viacero rovín jeho vnímania. Pri snahe maloobchodníka o čo najoptimálnejšie zostavenie marketingového mixu je potrebné brať do úvahy existujúce alternatívy jeho možnej konštrukcie. Marketingový mix je vtedy vhodne zostavený, ak prináša benefity zákazníkovi, ale aj obchodníkovi. Na konštrukciu marketingového mixu je teda nutné nazerať ako z pohľadu zákazníka, tak aj z pohľadu maloobchodníka v záujme vytvárania jedinečnosti a zároveň zvyšovania zákazníkmi vnímaných výhod pri nakupovaní.

²⁷ <http://www.freshobchod.sk/-fresh-karta>

6 VÝZNAM ZNALOSTI SPOTREBITEĽSKÉHO SPRÁVANIA

Spotrebiteľské správanie, jeho znalosť a pochopenie je nevyhnutnou súčasťou úspešného pôsobenia akéhokoľvek podnikateľského subjektu na trhu. V úspešnej marketingovej praxi je problematika spotrebiteľského správania, jeho sledovania a následného prispôsobovania aktivít marketingového mixu mimoriadne dôležitá, keďže spotrebiteľ má v rukách najúčinnějšíu zbraň. Tou je práve ochota kúpiť alebo nekúpiť si na konkrétnom mieste, v konkrétnom čase, v konkrétnej firme, resp. pri využití istej formy predaja - konkrétne výrobky na uspokojenie svojich potrieb. Bez znalosti spotrebiteľského správania nie je možné prijať efektívne rozhodnutia o marketingovej orientácii firmy, o podobe ponúkaného produktu, o vhodných cenových hladinách, o zodpovedajúcej skladbe distribučných ciest, ani o smere marketingovej komunikácie.

So snahou o zvyšovanie spotrebiteľských hodnôt zhmotnených v hodnotovom reťazci produktov bude význam spotrebiteľského správania adekvátne narastať. Nové trendy v predikcii spotrebiteľského správania vychádzajú z poznania existujúceho stavu. Sú preto mimoriadne aktuálnou problematikou pre marketingových manažérov maloobchodu. Znalosť spotrebiteľského správania, pochopenie nových trendov a rýchla adaptácia na požiadavky zákazníkov vytvára predpoklady na úspešné pôsobenie akejkoľvek obchodnej prevádzky maloobchodnej jednotky v trhovom prostredí.

V rámci spotrebiteľského správania je vhodné uviesť základný rozdiel medzi spotrebiteľom a zákazníkom. **Spotrebiteľ** je nositeľom spotreby, pojem je všeobecnejší, a teda širší než zákazník. V zmysle zákona č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa v znení neskorších predpisov sa rozumie spotrebiteľom fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá nakupuje výrobky alebo používa služby pre osobnú potrebu alebo pre potrebu príslušníkov svojej domácnosti.

Rozlišujeme teda:

- individuálneho – osobného spotrebiteľa – jednotlivca, ktorý kupuje výrobky a služby pre svoju vlastnú spotrebu, pre použitie v rodine, pre člena rodiny, prípadne ako dar pre inú osobu. Treba zdôrazniť, že osoba ktorá nakupuje, nemusí byť vždy výlučným používateľom alebo jediným používateľom daného produktu,
- organizáciu ako spotrebiteľa, ktorá nakupuje v obchodnej prevádzke maloobchodnej jednotky produkty pre vlastnú spotrebu, resp. pre ďalšie použitie.

Spotrebiteľ zahŕňa všetku spotrebu, tzn. aj spotrebu predmetov a služieb, ktoré sám nenakupuje. Spotrebiteľom je teda dieťa hneď po narodení, zákazníkom až vo chvíli, keď ide prvýkrát samo do obchodu a disponuje určitou kúpnu silou.

Zákazník je na druhej strane užším pojmom a rozumieme ním len toho, kto svojím aktom vôle objednáva, nakupuje a platí. Zákazníkom je človek nielen v priamom kontakte s predávajúcim, ale tiež v kontakte nepriamom, keď objednáva pomocou telefónu alebo písomne, či akokoľvek ináč dáva najavo svoje rozhodnutie o tom, že chce niečo kúpiť. Zákazníkom nie je len ten, kto sa už rozhodol pre nákup nejakého produktu či služby, ale aj ten, kto sa informuje, inšpiruje a rozhoduje s menšou či väčšou rýchlosťou a s menšou či väčšou pravdepodobnosťou, že skutočne niečo nakúpi.

Rola zákazníka je vo svete trhového hospodárstva základným kameňom celého hospodárstva. Zdôvodňuje sa to tým, že celá ekonomika stojí a padá s realizáciou produktu na trhu. Zákazník tieto produkty hodnotí a rozhoduje sa, či kúpiť alebo nekúpiť, a preto je rozhodujúcim posudzovateľom úspešného alebo neúspešného podnikania na trhu v akejkoľvek oblasti. Podnikatelia, ktorí sú si vedomí tohto základného zákona trhu, majú k zákazníkovi náležitý rešpekt a snažia sa ešte pred odštartovaním procesu ponuky poznať dobre svojich budúcich zákazníkov. Potrebujú poznať ich potreby, charakteristické rysy, citlivosť na detaily produktu a spôsob, akým ich majú na trh ponúkať. Zákazník sa stáva dôležitým článkom, ktorý rozhoduje o úspechoch, resp. neúspechoch obchodno-podnikateľských aktivít existujúcich subjektov.

6.1 Racionalita v spotrebiteľskom správaní a akceptácia rizika

Byť racionálnym zákazníkom vo všetkých oblastiach, ktoré sa človeka ako zákazníka týkajú, je jednou z najťažších životných rolí. Za chyby, ktoré človek urobí, sa skutočne platí, a to peniazmi, ktoré neboli dobre investované a namiesto úžitku prinášajú stratu, frustráciu a celkové rozladenie²⁸. Takto je možné chápať pojem racionalita,²⁹:

- správanie človeka popisujeme ako „racionálne“, pokiaľ sa zdá byť za daných okolností rozumné. V tomto prípade ide o popis správania.

²⁸KOMÁRKOVÁ, R. – RYMEŠ, M. – VYSEKALOVÁ, J. str. 34.

²⁹ LEA, S. – TARPY, R. - WEBLEY, P.: Psychológia ekonomického chovania. 1. vyd. 1994. ISBN 80-85623-93-5

- Môže ísť o postupnosť krokov, na základe ktorých sa človek rozhoduje niečo urobiť. Ľudí nazývame racionálnymi, ak zväžia pravdepodobné následky rôznych činov a následne si zvolia činnosť, ktorej výsledok by videli najradšej. V tomto zmysle ide o popis mechanizmu, ktorý ľudia riadia.

Ekonomovia predpokladajú, že ľudia sú racionálni v prvom zmysle. Je však dôležité si uvedomiť, že tieto dva druhy racionality sú celkom nezávislé. Aj keď strávime značné množstvo času premýšľaním o určitom probléme, naše výsledné správanie môže byť celkom „iracionálne“, ak si nie sme vedomí rozhodujúcich relevantných okolností, sme nesprávne informovaní, či sme urobili chyby vo svojom uvažovaní alebo kalkulácii. Správanie teda môže byť racionálne v prvom zmysle (t. j. byť rozumné) bez toho, aby bolo racionálne v druhom zmysle (t. j. vedomo premyslené) a naopak.

6.1.1 Riziko spotrebiteľa

Pri výbere nákupného miesta a tovaru ovplyvňujú potenciálneho zákazníka nielen informačné náklady, ale aj riziko. Ak si kupujúci uvedomuje existenciu rizika, môžu nastať tieto voľby:

1. Bez vynaloženia akéhokoľvek úsilia ohodnotiť riziko rozhodne sa zákazník neurobiť nákup. Je diskutabilné, či je takéto rozhodnutie racionálne a ak áno, tak za akých podmienok.
2. Spotrebiteľ vynaloží úsilie na ohodnotenie niektorých alebo všetkých druhov rizika a na konci tohto procesu sa rozhodne, či tovar kúpi alebo nie. To predstavuje racionálny prístup.
3. Spotrebiteľ si uvedomuje riziko, ale napriek tomu uskutoční nákup bez toho, aby hodnotil riziká, ale s ohľadom na určitú stratégiu (napr. kúpi najlacnejšie, kúpi najdrahšie, kúpi tovar s najdlhšou zárukou, kúpi známu značku atď.).
4. Spotrebiteľ si uvedomuje existenciu rizika, ale napriek tomu bez jeho akéhokoľvek hodnotenia či stratégie tovar kúpi. Takéto správanie nemôže byť považované za iracionálne rozhodovanie.

Mnoho spotrebiteľov nielenže ho toleruje, ale dokonca má potešenie z určitého množstva rizika. Ponuky produktov a aktivity, ktoré v sebe zahŕňajú malé riziko, sú často považované za nudné a zákazníci sa im dokonca niekedy snažia vyhnúť. Spotrebiteľské správanie nemusí nevyhnutne odrážať snahu redukovať riziko, ale udržať ho na pohodlnej (želateľnej) úrovni.

Spotrebitelia si kupujú produkty a zapájajú sa do aktivít (napr. lyžovania, bungee jumping) ktoré, aj keď sú známe ako objektívne riskantné pre život, v sebe zahŕňajú vzrušujúci zážitok a zmysel pre schopnosť zvládnuť dané riziko. Spotrebitelia sa líšia v miere, do ktorej sú schopní akceptovať riziko a neurčitosť. Do akej miery môžeme povedať, že množstvo tolerovaného rizika je „racionálne“?

Rozhodovanie spotrebiteľov zahŕňa v sebe finančné, funkčné, fyzické (bezpečnostné), psychologické, spoločenské a časové riziko³⁰.

Finančné riziko znamená, že na vyriešenie problému vydá spotrebiteľ neúmerne veľa finančných prostriedkov. Zvažuje sa najmä v prípade nízkych príjmov, majetku a pri neistote, pokiaľ ide o očakávanú kvalitu (najmä niektoré typy služieb), nákup produktov dlhodobej spotreby – nábytok, zariadenie domácnosti, elektro príslušenstvo, výpočtovú techniku...

Funkčné riziko sa týka možnosti, že zakúpený produkt „nepracuje“ očakávaným spôsobom (čokoláda nie je dosť jemná, platobná karta je ľahko falšovateľná, spotrebič má mimoriadne nehospodárny energetický režim, hrozba rýchlej straty funkčnosti produktov). Toto riziko zvažujú predovšetkým praktickí spotrebitelia.

Fyzické riziko je spojené s možnosťou, že produkt – platobná karta, mobilný telefón - spôsobí spotrebiteľovi fyzické poškodenie zdravia (napríklad funkčné poruchy orgánov). Je zreteľné u starších konzervatívnych spotrebiteľov. Môže sa týkať nielen elektronických prístrojov a pokrokových technológií, ale aj potravín a nápojov alebo liekov.

Spoločenské riziko vyjadruje obavu, že postoje sociálneho okolia k danému nákupu budú nepriaznivé. Ohrozuje sebavedomie a sebaocenenie. Obávajú sa ho menej sebavedomí a citlivejší spotrebitelia. Týka sa to výrobkov so symbolickými charakteristikami (odevy, automobily, športové vybavenie, mobily), ale aj služieb umožňujúcich nákup napríklad na splátky, prostredníctvom úveru atď.

Psychologické riziko sa viaže na taký nákup, ktorý môže vyvolať vnútorný konflikt u spotrebiteľa (pocit viny pri impulzívnom nákupe).

Časové riziko je riziko, keď čas vynaložený na hľadanie produktu môže byť zbytočne vynaložený, ak nebude produkt tak výkonný, ako sa očakáva.

³⁰ KOUDELKA, J.: Spotřební chování a marketing. 1. vyd., 1997. ISBN 80-7169-372-3.

Niekedy majú spotrebitelia slabú schopnosť ohodnotiť rozličné riziká, ktoré sa objavujú pri nakupovaní produktov a pri ich používaní. Preto sa spoliehajú na zjednodušené vlastné spôsoby, ako sa vysporiadať s rizikom. V takomto prípade kúpia najlacnejší produkt (aby sa vyhli finančnému riziku), kúpia najdrahší produkt (aby sa vyhli funkčnému riziku), kúpia produkt s najdlhšou zárukou, kúpia najznámejšiu značku, kúpia to, čo im odporúča predajca, kúpia produkt lokálnej značky atď. Niekedy môžu byť takéto rozhodnutia racionálne, inokedy zasa nie (ak spotrebiteľ kúpi produkt odporúčaný predajcom bez toho, aby si uvedomil, či predajca získa vyššiu províziu z tohto produktu).

Racionalita nenaznačuje, že poznáme všetko. Bolo by značne nerozumné vynakladať všetok čas na získavanie informácií. Je však zjavné, že informácie majú svoju hodnotu. Kvalita rozhodovania je podporená kvalitou informácií. Avšak za istých okolností môže množstvo informácií skomplikovať rozhodovanie. Niekedy je oveľa podstatnejšie poradie informácií, teda v akom poradí získavame informácie a ktoré z nich sú pre nás dôveryhodné.

Pred tým, než si zákazník vyberie na trhu taký produkt, ktorý mu najlepšie vyhovuje - potrebuje:

- mať celkový prehľad o tom, podľa ktorých dôležitých znakov sa dá produkt na trhu vybrať (vplýva na to úroveň marketingovej komunikácie),
- zvážiť parametre produktu podľa svojho subjektívneho hľadiska, porovnať kľúčové znaky so svojimi individuálnymi potrebami (znalosť produktovej politiky),
- porovnať primeranosť kvality, dôveryhodnosti a ceny (cenová politika).

Znamená to, že musí vychádzať z objektívne vymedzeného rámca trhu a nájsť v ňom pre seba subjektívne najvhodnejší variant. Orientácia v úrovni kvality produktu a jeho ceny je podstatná preto, aby spotrebiteľ kupoval hospodárne. Okrem iného uvedomelý zákazník plní rolu stimulátora rozvoja trhu a rozvoja hospodárstva a nadobúda ďalší, celospoločenský význam. Vývoj trhu je podmienený tým, či zákazník svojím racionálnym výberom podnecuje vývoj hospodárstva žiaducim smerom – smerom dokonalejšieho uspokojovania potrieb ľudí. Ak zákazník zaplatí za produkty ponúkané na trhu, podporí tým množstvo ľudí, ktorí sa na vývoji, produkcii, distribúcii produktu podieľali. Rozumné rozhodnutia zákazníkov vedú k tomu, že sa na konkurenčnom trhu podporuje a posilňuje to, čo je kvalitnejšie, poctivejšie a ekonomickejšie. Nerozumné, nepremyslené nákupy, absencia kritického posúdenia úrovne predaja, jednania so zákazníkom a schopnosti predajcov vyhovieť špeciálnym prániam

zákazníkov najmä pri vybavovaní reklamácií vedú naopak k tomu, že svojimi peniazmi podporujeme nekvalitu, nepoctivosť a plytvanie.

Zákazník by mal byť primerane orientovaný vo všetkých oblastiach spotreby, ktoré pre neho pri jeho nákupoch pripadajú do úvahy. Avšak každá oblasť zahŕňa nespočetne veľa produktov a služieb. Zákazník môže byť odborníkom v jednej alebo dvoch oblastiach spotreby, pokiaľ sa tieto kryjú s jeho profesiou alebo záujmami, ale vzhľadom na počet oblastí spotreby prevláda povrchná znalosť nad hlbšou znalosťou – teda veľká nevýhoda spotrebiteľa laika oproti predajcovi – odborníkovi.

6.2 Proces nákupného rozhodovania

Maloobchodník musí poznať proces nákupného rozhodovania. Racionálny spotrebiteľ a informácie spolu úzko súvisia. Pri nákupnom rozhodovaní zákazník postupuje v určitých krokoch. Po spoznaní problému nasleduje interné a externé vyhľadávanie informácií a ich zhromažďovanie, proces hodnotenia a výberu vhodných alternatív, samotný akt nákupu prostredníctvom konkrétnej maloobchodnej predajne, následná spotreba produktu a ponákupné procesy.

6.2.1 Proces poznania problému

Proces poznania problému je prvým štádiom rozhodovacieho procesu spotrebiteľa. Je výsledkom rozporu medzi želaným a aktuálnym stavom, pričom táto diskrepancia musí byť dostatočne veľká, aby vyvolala a aktivizovala rozhodovací proces. Vyriešenie problému závisí nielen od veľkosti nesúladu medzi želaným a vnímaným stavom, ale aj od relatívnej dôležitosti problému.

Ak poznanie problému ovplyvnia marketingoví manažéri svojou cieľavedomou činnosťou hovoríme o marketingových faktoroch. Marketingoví pracovníci v obchodnej prevádzke upriamujú svoju pozornosť na želaný stav potenciálneho zákazníka a snažia sa mu pripomenúť negatívne aspekty existujúceho stavu, (napr.: vysoká spotreba vody pri umývaní riadu pod tečúcou vodou, ušetrný čas aj náklady pri zakúpení umývačky na riad, zmena TV vysielania na HD – nutnosť dokúpenia zariadenia, resp. nákup nového televízneho prijímača).

6.2.2 Interné a externé vyhľadávanie informácií

V procese nákupného rozhodovania spotrebiteľa nepretržite rozpoznávajú problémy a príležitosti. Interné a externé vyhľadávanie informácií na vyriešenie problémov súvisiacich

s vyhľadávaním informácií je nekončiaci proces. Vyžaduje si vynaloženie istých nákladov. Vyhľadávanie informácií zahŕňa ako mentálne, tak aj fyzické aktivity, ktoré musia spotrebiteľia uskutočňovať. Stojí to čas, energiu, peniaze a môže často vyžadovať, aby sme sa vzdali aktivít, ktoré nás tešia. Zisky z vyhľadávania informácií však často prevážia náklady na vyhľadávanie. Vyhľadávaním môžeme dospieť k nižšej cene, lepšej kvalite produktu, redukcii vnímaného rizika a pod.

Ak už bol problém rozpoznaný, použijú sa relevantné informácie z dlhodobej pamäti na určenie, či je známe postačujúce riešenie (aké sú charakteristiky potenciálnych riešení, ako môžeme porovnať riešenia a pod.). Toto nazývame interným vyhľadávaním. Ak nedospejeme k takýmto záverom cez interné vyhľadávanie, potom sa proces vyhľadávania zameria na externé podnety vyriešenia problému. Toto zasa nazývame externým vyhľadávaním³¹.

Interné hľadanie informácií sústreďuje pozornosť na prehľadávanie vlastnej pamäti. Aktivizuje sa vtedy, keď dôjde k poznaniu problému. Úspešnosť interného hľadania informácií závisí od dĺžky a šírky osobných skúseností spotrebiteľa, ale aj od kvality zapamätaných informácií. Ako uvádza Kulčáková - Richterová (1997, s. 68), možnosť uplatniť v pamäti uchované informácie ovplyvňujú:

- spokojnosť s výsledkami poslednej podobnej nákupnej aktivity,
- dĺžka časového intervalu medzi nákupmi,
- zmeny v ponuke alternatív (podiel novo uvedených produktov, zmeny technológie alebo cien).

Pritom informácie, ktoré spotrebiteľ hľadá (a potrebuje na rozhodnutie), sú:

- kritériá vhodné na hodnotenie riešenia problému,
- rôzne alternatívne riešenia,
- výkonnosť alebo charakteristiky alternatívnych riešení z hľadiska jednotlivých hodnotiacich kritérií.

Na schéme 6.1 je znázornené hľadanie informácií pri spotrebiteľskom rozhodovaní tak, ako to uvádza Hawkins.

³¹ MCCARTHY, E. – PERREAULT, W.: Basic Marketing. A global managerial approach. 1. vyd. 1993. ISBN 0-256-10209-X.

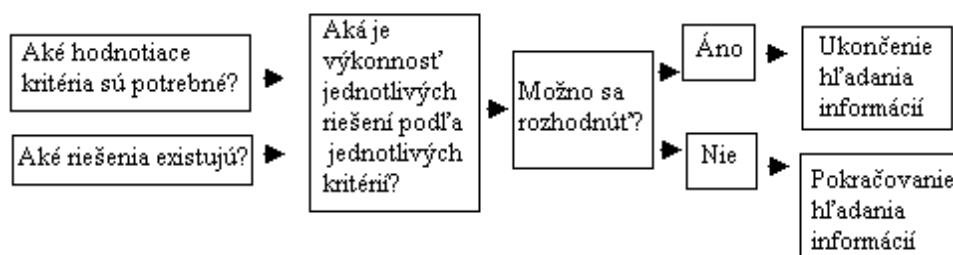


Schéma 6.1 Hľadanie informácií pri spotrebiteľskom rozhodovaní

Zdroj: HAWKINS, 1992., s. 467.

Spotrebiteľ v prvom rade využíva interné hľadanie, ktoré obsahuje relevantné informácie obsiahnuté v dlhodobej pamäti. Na základe nich zisťuje, či pozná uspokojivé riešenie. Ak informácie z interného hľadania nepostačujú, prechádza následne k externému hľadaniu.

Väčšina spotrebiteľov si pri riešení nákupného problému spomenie na určitý, ohraničený počet (alternatív výberu nákupného miesta) značiek, ktoré považuje za akceptovateľné riešenie. Tieto značky vytvárajú evokovaný súbor³², ktorý je možné rozlišovať v úrovni akceptovateľných, neakceptovateľných a prehliadaných, resp. zabudnutých značiek. Evokovaný súbor pozostáva zo značiek, ktoré spotrebiteľ berie do úvahy pri nákupnom výbere vo vybranej produktovej kategórii. Je to súbor, ktorý sa mu vybaví v mysli. V popredí tohto zapamätaného súboru sú značky, ktoré spotrebiteľ už niekedy kúpil a používa najčastejšie. Ak sme spokojní s evokovaným súborom, informačné vyhľadávanie sa zameria na funkcie značiek v evokovanom súbore na základe hodnotiacich kritérií. Preto evokovaný súbor má určitú dôležitosť v štruktúre informačného hľadania. Značka, ktorú považujeme za absolútne bezcennú pre ďalšie porovnávanie, je členom nevhodného súboru. Značky v nevhodnom súbore sú neakceptovateľné spotrebiteľom. Pozitívne informácie o týchto značkách sa pravdepodobne neobjavia aj keď sú ľahko dostupné. Značky, o ktorých vieme, ale voči nim sme indiferentní, patria do ľahostajného súboru. Existuje aj súbor, ktorý zahŕňa neznáme značky. Interné hľadanie nemusí byť úspešné, ak v pamäti spotrebiteľa uchované informácie sú nevyhovujúce.

Hawkins uvádza všeobecný vzťah medzi evokovaným súborom a súborom všetkých značiek danej produktovej kategórie schémy 6.2.

³² KULČÁKOVÁ, M. – RICHTEROVÁ, K.: Spotrebiteľské správanie (vybrané kapitoly). 1. vyd., 1996.

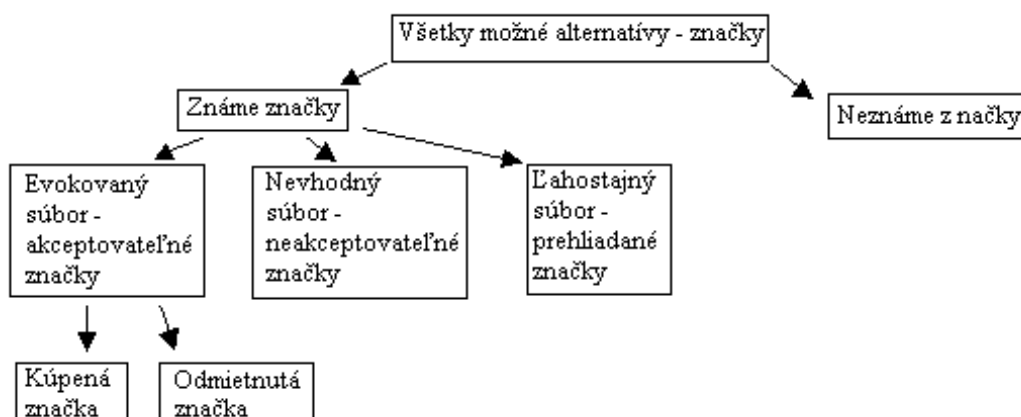


Schéma 6.2 Všeobecný vzťah medzi alternatívami

Zdroj: HAWKINS, 1992., s. 469.

Ak nemáme evokovaný súbor, zapájame sa do externého hľadania, aby sme získali dodatočné alternatívne riešenia.

Externé vyhľadávanie informácií

Súčasťou externých zdrojov, z ktorých vychádzajú spotrebitelia, môžu byť nasledujúce skupiny informácií:

- a) *Zdroje referenčného okolia.* Sú to predovšetkým príbuzní, známi, spolupracovníci. Z hľadiska dopadu na rozhodovanie spotrebiteľa je to najvýznamnejší zdroj informácií, pretože je v očiach spotrebiteľa naj dôveryhodnejší. V tomto smere je významná najmä skutočnosť, že spotrebiteľ zasadzuje poskytnuté informácie do kontextu, ktorý pozná. To znamená, že vie, čo je pre zdroj informácií, teda napríklad pre priateľa charakteristické, a to znižuje vnímané riziko (najmä spoločenské).
- b) *Neutrálne zdroje.* Sú to informácie o štruktúre a kvalite ponuky uvedené v nezávislých (komunikačných) zdrojoch. Patria sem správy a informácie vládnych inštitúcií (ako je napr. Slovenská obchodná inšpekcia), spotrebiteľské združenia, nezávislé časopisy, prílohy a rubriky časopisov a novín zaoberajúcich sa testovaním spotrebného tovaru (napr. časopis Test). Spotrebiteľ vníma tieto zdroje ako objektívnejšie. Určitým nedostatkom je aktuálnosť pre konkrétny rozhodovací proces konkrétného spotrebiteľa (spotrebiteľ si kúpi výrobok, o týždeň na to sa objaví test na tento výrobok, podľa ktorého si spotrebiteľ kúpil najhorší variant). Neutrálne zdroje znižujú najmä tri „f“ – riziká: funkčné, finančné a fyzické. Z hľadiska firmy sú neutrálne zdroje viac-menej mimo dosahu ich marketingového mixu. Jednou z možností pre aktivitu firmy je podnet pre zaradenie výrobku do testu.

c) *Marketingový mix*. Pri hľadaní môže spotrebiteľ vziať do úvahy reklamné informácie, inzeráty, spoty. Ďalším podstatným zdrojom sú prospekty, ktoré spotrebiteľia získavajú na mieste predaja. Ich veľkou výhodou je relatívna tesná väzba na konkrétny rozhodovací proces. Miestom vyhľadávania informácií sú totiž predajne, a to v čase spotrebiteľského rozhodovania. Nevýhodou komerčných zdrojov informácií je nižšia vnímaná dôveryhodnosť. Súčasným trendom marketingovej komunikácie je snaha zvýšiť dôveryhodnosť takýchto informácií ich priblížením k neutrálnym zdrojom. Mohutnú silu informačných zdrojov ostatného obdobia predstavuje internet a sociálne médiá. Naďalej však ostávajú v platnosti klasické informačné zdroje ako novinové inzertné články, ktoré sa čo možno s najmenej zreteľným označením „platená inzercia“ objavujú v článkoch spracovaných novinárskou formou tak, aby zapadali do kontextu daného problému a boli vnímané ako nezávislé príspevky. Ďalšou formou sú spotrebiteľské časopisy, určitou firmou vydávané časopisy, ktoré sa štylizujú do formy bežných periodík. Medzi veľmi významné externé zdroje hľadania informácií, ktoré sú celkom „v moci“ firmy, patria obaly. Záleží na kategórii výrobku, marketingovej stratégii firmy, ktoré informácie na obale budú uvedené a ako budú formulované. Obal ako zdroj informácií sa však viaže predovšetkým na bežný spotrebný tovar. Dôležitým zdrojom je tiež personál v predajni.

Externé hľadanie informácií súvisí s komplexným riešením problému. Podľa Howardovho prístupu (Kulčáková – Richterová, 1997, s. 162) existujú tri štádiá nákupného rozhodovania v zmysle riešenia problému. Ide o alternatívy:

- komplexné riešenie problému,
- redukované riešenie problému,
- návykové správanie.

Každé riešenie problému súvisí s rozsahom informácií potrebným pre uskutočnenie nákupu, ale rovnako aj s rýchlosťou rozhodovania. V tabuľke 6.1 sú znázornené jednotlivé štádiá nákupného rozhodovania.

Tabuľka 6.1 Tri štádiá procesu rozhodovania

Štádium	Rozsah informácií	Rýchlosť rozhodovania
Komplexné riešenie problému	Veľký	Malá
Redukované riešenie problému	Priemerný	Priemerná
Návykové správanie	Malý	Veľká

Zdroj: Kulčáková-Richterová 1997, s. 163

Pri komplexnom riešení problému sú spotrebiteľove poznatky a presvedčenie o značkách značne limitované alebo neexistujú. V tomto východiskovom bode kupujúci nepreferuje žiadnu značku, a preto aktívne hľadá informácie o mnohých alternatívnych značkách.

Redukované riešenie problému predpokladá čiastočné poznatky o značkách. Spotrebiteľ však nie je schopný plne posúdiť rozdiely medzi značkami, aby mohol niektorú uprednostniť.

Návykové správanie sa realizuje v prípade, ak spotrebiteľove poznatky a presvedčenie o značkách sú stabilizované. Má rovnako dostatok skúseností a informácií, aby sa vyhol sklamaniam z niektorých značiek. Spotrebiteľ má predpoklady na nákup jednej značky. Spotrebiteľia používajú na vyriešenie mnohých problémov už v minulosti uložené informácie. Ak si spotrebiteľ pri rozpoznaní problému vybaví určitú značku, nemusí sa objaviť žiadne ďalšie hľadanie informácií. Spotrebiteľ si daný produkt kúpi. Ide potom o zvykové rozhodovanie.

Spotrebiteľ môže v predajni zaregistrovať nový produkt, pretože má atraktívny vzhľad a zapôsobí naňho sila point-of purchase vystavenia. Prečíta si informácie na obale produktu a zistí, že tento výrobok by mohol uspokojiť jeho potreby lepšie. Nezaobrá sa ďalším hľadaním informácií a produkt kúpi. Táto forma reprezentuje limitované rozhodovanie. Vyskytujú sa tu prevažne interné informácie. Ak by sa spotrebiteľ rozhodol porovnať značky v inom obchode, skúmal by ceny porovnateľných produktov, šlo by o limitované rozhodovanie s využitím oboch interných aj externých informácií. Forma, pri ktorej sa relatívna dôležitosť externých informácií zvyšuje, sa nazýva rozšírené rozhodovanie.

6.2.3 Proces hodnotenia a výberu alternatív

Všeobecné rozhodovanie je výber z dvoch alebo viacerých alternatív. Aby osoba urobila rozhodnutie, musí existovať možnosť výberu. Spotrebiteľia často už v priebehu zhromažďovania informácií hodnotia alternatívy a vyberajú si najvhodnejší smer riešenia problému. Ako ukazuje nasledujúca schéma 6.3, hodnotenie a výber alternatív predpokladá, že spotrebiteľ zhromaždil informácie týkajúce sa hodnotiacich kritérií, ich významu a atribútov alternatívnych riešení.

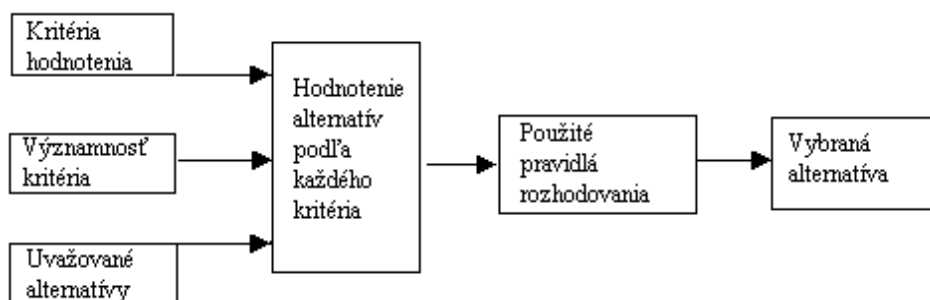


Schéma 6.3 Proces hodnotenia a výberu alternatív

Zdroj: Hawkins, I.: *Consumer behavior*. 5. vyd., 1992, s. 495.

Kritériá hodnotenia sú rôzne znaky, ktoré spotrebitelia používajú na porovnanie rôznych značiek z hľadiska svojho konkrétneho spotrebného problému. Sú to faktory, ktoré berú do úvahy pri nákupnom rozhodovaní. Počet, typ a význam použitých hodnotiacich kritérií sa diferencuje podľa spotrebiteľov, produktov a situácie.

Nasledujúci príklad ilustruje hodnotiace kritériá niektorých produktov a služieb.

Tabuľka 6.2 Hodnotiace kritériá vybraných produktov a služieb

AUTOMOBIL - Bezpečnosť - Pomer, cena/výkon - Imidž - Údržba - Pohodlnosť	ODEVY - Vhodnosť - Štýl - Pohodlnosť - Údržba - Trvanlivosť	MIESTO NÁKUPU - Vzdialenosť - Šírka sortimentu - Cenové relácie - Nákupná atmosféra - Možnosti platenia
PLATBA - V hotovosti - Platobnou kartou - Na pôžičku - Nákup na splátky	BEZHOTOVOSTNÝ NÁKUP - V rámci bankových, resp. nebankových spoločností - Charakter splátkový, resp. lízingový - Úverové karty bankové, resp. nebankové	PLATOBNÁ KARTA - Povolený denný limit - Technológia - Bezpečnosť - Poplatky - Dostupnosť bankomatov - Rozšírenie

Zdroj: spracované podľa: KULČÁKOVÁ, M.- RICHTEROVÁ, K., 1997

Spotrebitelia často používajú pozorovateľné atribúty produktu na charakterizovanie výkonnosti produktu z hľadiska menej zrejmých atribútov. Atribúty, ktoré nahrádzajú alebo ukazujú na iné atribúty, sú známe ako zastupujúce indikátory. Ako zastupujúci indikátor sa najčastejšie používa cena. Pri posudzovaní kvality sa ďalej využívajú: meno značky, imidž predajne, imidž značky, imidž poskytovateľa služby, krajina výroby produktu, ponúkané záruky, bezpečnosť a spoľahlivosť.

Keď spotrebitelia posudzujú alternatívne značky, resp. možnosti podľa niekoľkých hodnotiacich kritérií, musia mať nejaké metódy na výber jednej značky z rôznych alternatív. Túto úlohu plnia pravidlá rozhodovania. V podstate rozlišujeme dva základné spôsoby, ako

spotrebiteľ môže rozhodnúť o daných alternatívach³³. Hovoríme o nekompenzačných a kompenzačných pravidlách rozhodovania.

Pri použití **kompenzačného rozhodovacieho pravidla** spotrebiteľ hodnotí možnosť výberu jednotlivých značiek, resp. alternatív z hľadiska každého dôležitého atribútu a pre každú možnosť stanovuje bodové hodnotenie (skóre), ktoré odráža jej relatívne prednosti. Možno predpokladať, že spotrebiteľ vyberie takú alternatívu, ktorej skóre je najvyššie. Tieto pravidlá rozhodovania znamenajú, že nevýhody v niektorých vlastnostiach môžu byť v očiach spotrebiteľa vyrovnané prednosťami v iných kritériách. Ak spotrebiteľ zvažuje významnosť kritéria, hovoríme v rámci kompenzačných pravidiel o váženom aditívnom pravidle. V prípade, že do rozhodovania nezasahuje váha kritéria a meranie v kritériách sa pohybuje len v polohe dobrý – zlý, hovoríme o jednoduchom aditívnom pravidle.

Nekompenzačné pravidlá rozhodovania sú založené na tom, že prednosti jedného kritéria, jednej vlastnosti danej alternatívy nemôžu vyvážiť nedostatky iného kritéria. Nekompenzačné pravidlá sa môžu uplatniť rôznou formou, najznámejšie sú konjunktívne, disjunktívne a lexikografické pravidlo.

Pri využití *konjunktívneho pravidla* si spotrebiteľ stanovuje minimálnu akceptovateľnú úroveň pre každý atribút. Ak určitá značka, resp. alternatíva nedosiahne túto úroveň v ktoromkoľvek atribúte, vylučuje sa z ďalších úvah.

Disjunktívne pravidlo predstavuje „zrkadlový obraz“ konjunktívneho pravidla. Pri využití toho rozhodovacieho pravidla si spotrebiteľ tiež stanovuje minimálnu akceptovateľnú úroveň pre každý atribút (vyšší než v konjunktívnom pravidle). V tomto prípade ak značka, resp. alternatíva dosiahne alebo prekročí hraničný bod v ktoromkoľvek jednom atribúte, je akceptovaná.

Lexikografické pravidlo – spotrebiteľ najprv zoradí atribúty z hľadiska významu. Potom porovnáva jednotlivé alternatívy výberu podľa jedného atribútu, ktorý sa považuje za najdôležitejší. Ak je v danom hodnotenom atribúte skóre jednej značky, resp. alternatívy dostatočne vysoké, značku (alternatívu) vyberie bez ohľadu na iné atribúty a proces sa zastaví. Ak existujú dve alebo viaceré alternatívy s rovnakým skóre, porovnanie sa uskutoční podľa druhého najvýznamnejšieho atribútu. Proces sa opakuje až do bodu, kedy sa vyberie jedna značka, ktorá prevyšuje všetky ostatné v nejakom atribúte.

³³ KULČÁKOVÁ, M. – RICHTEROVÁ, K.;, str. 35

Spotrebitelia niekedy (najmä pri obmedzenom riešení problému) zapájajú do rozhodovania zjednodušujúce postupy, niekedy uvádzané ako heuristické rozhodovanie.

Niektoré typické trhové presvedčenia³⁴:

- „Vysoko propagované výrobky budú dobré (ako inak by potom mali peniaze na tú drahú reklamu ?)“.
- „Najlepšie výrobky sú tie, ktoré sa najčastejšie kupujú.“
- „Kúpiť známu značku je menej riskantné.“
- „Veľké obchody majú lepšie ceny ako malé.“
- „Novo otvorené obchody majú priaznivejšie ceny.“
- „Veľké balenia sú takmer vždy na jednotku lacnejšie ako malé.“
- „Nové výrobky sú drahšie pri zavádzaní na trh.“
- „Výrobky z umelých hmôt sú menej kvalitné ako z prírodných materiálov.“
- „Pokiaľ ide o nové výrobky, je lepšie s nákupom počkať, pokiaľ výrobca vychytá muchy.“

Rozhodovacie pravidlá môžu byť interpretované na výrokoch, ktoré sa môžu urobiť pri výbere možnosti platby za spotrebný tovar. Dôsledkom výberu pravidla rozhodovania je spravidla konkrétny výsledok, ako je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

³⁴ HAWKINS, I. – BEST, J. – CONEY, A., str. 352

Tabuľka 6.3 Hypotetické použitie pravidiel rozhodovania

PRAVIDLO ROZHODOVANIA/výsledok	VÝROK
<i>Kompenzačné pravidlo</i> Nemám hotovosť, ale potrebujem tovar. Kúpim ho a uhradím bezhotovostnou platbou podľa najnižšieho koeficientu navýšenia.	Vyberiem možnosť platenia takú, ktorá bude najlepšia, keď vykompenzujem dobré a zlé hodnotenie atribútov.
<i>Konjunktívne pravidlo</i> Zaplatím prostredníctvom platobnej karty.	Vezmem tú alternatívu platenia, ktorá nebude mať žiadne zlé vlastnosti.
<i>Disjunktívne pravidlo</i> Vyberiem nákup, ktorý je momentálne s nulovým navýšením.	Vyberiem tú možnosť platenia, ktorá bude vynikajúca aspoň v jednom atribúte.
<i>Lexikografické pravidlo</i> Potrebujem produkt, hotovosť nemám a som schopný splácať 400,- Sk mesačne.	Pozriem sa na atribúty. Stanovím, ktorý je pre mňa najdôležitejší a vyberiem alternatívu platenia, ktorá bude najlepšia z tohto hľadiska.
<i>Referenčné pravidlo</i> Dôverujem predajcovi a službe, ktorú ponúka, a preto použijem nimi ponúkaný nákup na splátky.	Všetko, čo robia, je vynikajúce, a tak som použil ich službu (nimi ponúkanú službu).

Zdroj: spracované podľa KULČÁKOVÁ-RICHTEROVÁ 1997, s. 74

6.2.4 Akt nákupu (výber predajne, výber produktu) a spotreby

Pri realizácii nákupu si musí spotrebiteľ rozmyslieť, **kde** kúpi (výber miesta nákupu) a **ako** kúpi (technika realizácie nákupu a spôsob úhrady). Miestom nákupu môže v zmysle klasického rozhodovania byť konkrétna maloobchodná predajňa s uprednostnením napr. špecializovanej predajne, hypermarketu, trhoviska..., ale rovnako môže ísť o rozhodovanie, či nákup zrealizujeme prostredníctvom zásielkového predaja, prostredníctvom internetu, automatu, teleshoppingu, resp. multi-level marketingu. Rovnako technický a organizačný rozvoj prináša nové formy nakupovania na úver alebo formou bezhotovostnej úhrady.

Na spotrebiteľovo nákupné správanie pôsobi 5 situačných premenných, ktorými sú (Kulčáková-Richterová 1997, s. 75): fyzické prostredie, spoločenské prostredie, nákupná úloha (dôvod a cieľ nakupovania), časové hľadisko a momentálne a dočasné podmienky (počasie, nálada, zdravotný stav, resp. finančná situácia spotrebiteľa).

Faktory môžu byť jednoznačne osobné, môžu mať charakter marketingovo kontrolovateľných premenných, vyznačovať sa dlhodobým alebo krátkodobým pôsobením. Rozhodujúci je spôsob, akým môžu pôsobiť na nákupný výber a priebeh procesu nákupu. Celkový postup spotrebiteľa pri nákupe je charakterizovaný nasledujúcimi typmi nákupných rozhodnutí a im zodpovedajúcimi príkladmi alternatív výberu.

Tabuľka 6.4 Typy nákupných rozhodnutí

KATEGÓRIA	ALTERNATÍVA (A)	ALTERNATÍVA (B)
ZÁKLADNÉ NÁKUPNÉ ROZHODOVANIE	Kúpiť výrobok alebo službu	Nekúpiť výrobok alebo službu
ROZHODOVANIE O NÁKUPE ZNAČKY	Kúpiť určitú značku Kúpiť bežnú značku Kúpiť novú značku Kúpiť domácu značku	Kúpiť inú značku Kúpiť značku so špeciálnymi vlastnosťami Kúpiť zavedenú značku Kúpiť zahraničnú značku
ROZHODOVANIE O MIESTE NÁKUPU	Kúpiť v najbližšej predajni Kúpiť v určitom type predajne Kúpiť doma podľa katalógu Kúpiť na Slovensku	Kúpiť tam, kde je najlepšia nákupná atmosféra, aj keď na druhom konci mesta Kúpiť v inom type predajne Kúpiť prostredníctvom internetu Kúpiť v zahraničí
ROZHODOVANIE O SPÔSOBE PLATENIA	Platiť v hotovosti Zaplatiť celý účet naraz	Platiť bezhotovostnou platbou kartou Platiť po splátkach

Zdroj: upravené podľa KULČÁKOVÁ-RICHTEROVÁ: 1997, s. 75

Podľa Hawkinsa a kol. (1992, s. 375) možno rozlišovať 5 typov nákupu³⁵, ako sú:

1. špeciálny plánovaný nákup – o nákupe určitej značky alebo položky sa rozhodne pred návštevou predajne a nákup sa realizuje podľa plánu,
2. všeobecne plánovaný nákup – rozhodnutie o nákupe produktovej kategórie, nie však konkrétnej položky, sa uskutoční pred návštevou predajne,
3. náhrada – ide o výmenu špeciálne alebo všeobecne plánovanej položky funkčným substitútom,
4. neplánovaný nákup – nákup položky, o ktorej kupujúci pred vstupom do predajne neuvažoval,
5. rozhodnutie v predajni – súhrn všeobecne plánovaných, náhradných a neplánovaných nákupov.

³⁵ HAWKINS, I. – BEST, J. – CONEY, A.: , str. 375.

Výber určitej predajne, resp. miesta nákupu či už pred alebo po uskutočnení rozhodnutia o výbere značky zahŕňa porovnanie alternatívnych predajných miest podľa hodnotiacich kritérií spotrebiteľa. Hawkins a kol. za hlavné faktory výberu predajne považujú³⁶:

- a) imidž predajne,
- b) maloobchodnú reklamu,
- c) umiestnenie a veľkosť predajne,
- d) nákupnú orientáciu spotrebiteľa,
- e) dodatočné informácie zo stimulov v predajnej miestnosti.

Imidž predajne predstavuje vnímanie všetkých atribútov maloobchodnej jednotky konkrétnym spotrebiteľom alebo cieľovým trhom. Nasledujúca tabuľka 6.5 obsahuje niektoré komponenty 9 dimenzií imidža predajne.

Tabuľka 6.5 Dimenzie a komponenty imidža maloobchodnej predajne

Dimenzia	Komponenty
Tovar	Kvalita, výber, štýl a cena
Služby	Možnosť vrátenia tovaru, úvery a dodávky
Klientela	Zákazníci
Fyzické podmienky	Čistota, dispozičné riešenie, ľahkosť nákupu, atraktivnosť
Pohodlie	Lokalizácia a parkovanie, dodatočné služby
Marketingová komunikácia	Reklama, podpora predaja, osobný predaj, vzťahy s verejnosťou, internetová propagácia
Atmosféra predajne	Príjemná, veselá, vzrušujúca, komfortná
Inštitucionálna	Povesť predajne
Post transakčná	Spoločnosť

Zdroj: spracované podľa KULČÁKOVÁ-RICHTEROVÁ: 1997.

Maloobchodná reklama – maloobchodníci využívajú reklamu v novinách, resp. ďalších lokálnych masmédiách, aby komunikovali so spotrebiteľom a prezentovali tak ponuku a prednosti svojich predajní. Osobitne významná je cenová reklama, ktorá môže prilákať do predajne zákazníkov, pričom mnohí z nich nakúpia aj ďalšie, v reklame neuvádzané položky. Táto forma je v poslednom období najčastejšie využívaná najmä hypermarketmi.

³⁶ HAWKINS, I. – BEST, J. – CONEY, A.: , str. 365

Lokalizácia a veľkosť predajne – ak sú všetky ostatné atribúty alternatívnych predajní približne rovnaké, spotrebiteľ väčšinou uprednostní najbližšiu predajňu. Podobne väčší výber produktových radov, značiek a modelov, ktorý poskytujú väčšie predajne, je pre mnohých zákazníkov veľmi príťažlivý.

Nákupná orientácia označuje všeobecný prístup, ktorý uplatňuje spotrebiteľ, aby získal želanú značku a zároveň uspokojenie z procesu nákupu, ktorú mu prináša určitý typ maloobchodnej predajne. Je to štýl nákupu, ktorý sa prejavuje v aktivitách spotrebiteľa spojených s nákupom.

Stimuly v predajnej miestnosti - v samotnej predajni pôsobia na kupujúceho ďalšie faktory, ktoré prinášajú dodatočné informácie a následne ovplyvňujú konečné nákupné rozhodnutie. Príkladmi stimulácie predaja v predajnej miestnosti je využívanie rôznych aktivít podpory predaja. Môžu to byť vernostné karty, účasť v rôznych členských kluboch a z nich plynúce výhody, letákové akcie, šťastná hodinka, ochutnávky atď.

Poslednou fázou nákupného rozhodovania sú ponákupné procesy. Spotrebiteľ si dodatočne overuje výhodnosť kúpy a snaží sa uistiť, že realizoval správny, pre neho najvhodnejší výber.

6.2.5 Ponákupné procesy

Ťažiskom ponákupných procesov je spotreba a hodnotenie kúpeného produktu. Sú východiskom pre ďalšie nákupné rozhodovanie. Po nákupe sa môže vyskytnúť ponákupná disonancia, t. j. pochybnosti alebo neistota kupujúceho, či jeho rozhodnutie pre nákup daného produktu, resp. výber nákupného miesta boli správne. Ponákupná disonancia je najčastejšia u jednotlivcov, ktorí radi riskujú; po impulzívnom nákupe; keď je nákup pre spotrebiteľa dôležitý a keď nákup zahrnoval ťažký výber medzi dvoma alebo viacerými alternatívami. Kupujúci môžu redukovať ponákupnú disonanciu dvoma spôsobmi. Buď na základe opakovaného posúdenia znížia úroveň príťažlivosti nevybraných alternatív, alebo hľadajú informácie, ktorými potvrdia správnosť svojho výberu.

Bez ohľadu na to, či kupujúci pocítil alebo nepocítil disonanciu, za väčšinou nákupov nasleduje spotreba. Spotrebiteľia používajú produkt, aby uspokojili určité potreby. Ak produkt tieto potreby neuspokojuje, výsledkom môže byť negatívne hodnotenie. Spotreba však nemusí byť jediným spôsobom využitia produktu. Spotrebiteľ sa môže natrvalo zbaviť produktu

(daruje ho, vymení, predá alebo vyhodí) alebo sa dočasne zbaví produktu (prenajme ho alebo požičia).

Nech je dôvod spotrebiteľovej nespokojnosti s nákupom akýkoľvek, vytvára základ pre jeho reakciu. Nespokojný spotrebiteľ môže niečo podniknúť, v takom prípade hovoríme o aktívnom spotrebiteľovi. Aktívny spotrebiteľ môže podniknúť aktivity súkromnou cestou – prestane kupovať produkt alebo varuje pred produktom, značkou alebo obchodníkom. (Významný dosah majú komunikačné kanály, prostredníctvom ktorých tlmočí svoju nespokojnosť.) Ak spotrebiteľ žiada náhradu priamo od firmy, žiada náhradu inou cestou alebo sa sťažuje štátnej, obchodnej alebo súkromnej inštitúcii, ide o oficiálnu cestu. Nespokojný spotrebiteľ však môže byť aj pasívnym.

Spotrebiteľská spokojnosť s nákupom je vtedy, ak produkt prekoná očakávania. Je pravdepodobné, že spotrebiteľ v takom prípade zopakuje nákup. Opakovaný nákup obvykle znamená, že produkt získal spotrebiteľov súhlas a že spotrebiteľ si želá znovu ho používať. Teda skôr získaná skúsenosť pôsobí na budúce spotrebiteľove akcie. Vytvára spotrebiteľove pozitívne predispozície voči určitej značke, maloobchodnej predajni alebo firme, s ktorými spotrebiteľ vstupuje do ďalšieho nákupného procesu. Ponákupné hodnotenie je „spätnou väzbou“ a ovplyvňuje budúce nákupné rozhodovanie spotrebiteľa.

Spotrebiteľské správanie, jeho znalosť a pochopenie je nevyhnutnou súčasťou úspešného pôsobenia každej maloobchodnej jednotky. Problematika súvisiaca s pochopením spotrebiteľského správania, jeho sledovanie a následné prispôbovanie aktivít marketingového mixu je mimoriadne dôležité. Spotrebiteľ má v rukách najúčinnějšíu zbraň. Tou je práve ochota kúpiť, alebo nekúpiť si na konkrétnom mieste, v konkrétnom čase, v konkrétnej firme, resp. v konkrétnej maloobchodnej prevádzke alebo pri využití istej formy predaja na výrobky pre uspokojenie svojich potrieb. Nové trendy v predikcii spotrebiteľského správania vychádzajúce z poznania existujúceho stavu sú preto mimoriadne aktuálnou problematikou, ktorej využitie v praxi marketingových manažérov bude vytvárať predpoklady na úspešné pôsobenie akejkoľvek maloobchodnej firmy v trhovom prostredí.

Pre úspešnosť aktivít z hľadiska strategického riadenia je nevyhnutné venovať pozornosť aj problematike hodnotového reťazca spotrebiteľa. Ten rozčleňuje zákazníkov, dodávateľov a podnik do samostatných, ale vzájomne súvisiacich činností, ktoré sú zdrojom hodnoty. V podnikovej stratégii je nutné zistiť a rozhodnúť o tom, ako získať konkurenčnú výhodu. Aj

keď potenciálne zdroje konkurenčnej výhody sa nachádzajú všade, v obchodnom podniku práve zvyšovanie zákaznikom vnímanej hodnoty je hlavným pilierom úspešnej praxe. Ako uvádza Porter (1993), poznanie a pochopenie hodnotového reťazca domácnosti je dôležité, ale aj značne komplikované. Spotrebitelia vytvárajúci domácnosti sa zaoberajú množstvom činností a s tým je spojené aj množstvo žiaducich produktov. Keďže diferenciácia obchodného a maloobchodného podniku vyplýva z toho, ako súvisí jeho hodnotový reťazec s reťazcom jeho kupujúceho, odporúča sa zostavovať reprezentatívny výber domácností, ktorý môže poskytnúť potrebné zdroje informácií pri analýze diferenciácie. Práve za tým účelom je potrebné realizovať výskumné aktivity aj z úrovne samotných maloobchodníkov.

6.3 Trendy spotrebiteľského správania v maloobchode

Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že náročnosť spotrebiteľskej verejnosti narastá z hľadiska miesta, formy a komfortu nákupu. Smeruje nielen k nakupovaným hmotným, ale aj poskytovaným nehmotným produktom. Služby sa podieľajú na možnej diferenciácii konkrétneho ponúkaného produktu v tretej úrovni vrstvenia produktu³⁷. Kým v prvej úrovni je jadro samotného produktu, ktoré predstavuje zdôvodnenie účelu kúpy hmotného produktu, v rámci druhej úrovne je výber konkrétneho produktu s určitými parametrami a v tretej úrovni ide o rozšírený produkt, ktorý zahŕňa poskytované služby maloobchodom. Stále väčšia časť respondentov uvádza, že svoj výber uskutočňuje až po dôkladnom zvážení a zotriedení množstva informácií, či sú to už napríklad dostatočné technické parametre (spotreba pohonných hmôt v automobilovom priemysle, elektrickej energie elektrospotrebičov používaných v domácnostiach, obsah tukov a zastúpenia jednotlivých zložiek v potravinárskych produktoch, materiálové zloženie v odevnom a textilnom priemysle, náročnosť z hľadiska údržby), vyjadrenie kvality produktov vo forme ich prípadného ocenenia, označenie výrobcu, dátumu vyhotovenia a spotreby, použitých komponentov, ale aj z hľadiska ochrany životného prostredia, či ide o recyklovateľné obaly, poprípade o to, či produkty kozmetického priemyslu neboli testované na zvieratách.

Zvyšovanie spotrebiteľom vnímanej hodnoty môže byť zabezpečené tým, že maloobchodný podnik vytvára pre kupujúceho konkurenčnú výhodu. Tou môžu byť kritériá užitočnosti (kvalita produktov, ich nákladovosť a výkonnosť) alebo signálne kritériá (reklama, obaly, profesionalita pracovníkov, celková podniková kultúra a celkový imidž). Ak chceme teda

³⁷ Pozri kapitolu Marketingový mix maloobchodu v časti produkt.

identifikovať hodnotu , ktorú vytvára podnik pre zákazníkov ale aj signály hodnoty, ktoré klienti využívajú, je nevyhnutne potrebné zistiť KTO je skutočným kupujúcim. Identifikácia spotrebiteľa tak môže naznačiť nové dimenzie jeho správania, resp. očakávaných trendov a následné možnosti uplatňovania diferenciácie podniku. Podnik teda ak správne dešifruje spotrebiteľom vnímanú hodnotu, môže pristúpiť k vlastnej diferenciácii.

K hlavným úlohám stojacim pred marketingovým manažmentom obchodných podnikov pri zabezpečovaní diferenciácie patria tieto kroky:

- Určiť, kto je skutočným kupujúcim,
- identifikovať hodnotový reťazec kupujúceho a vplyv podniku na tento reťazec,
- určiť nákupné kritériá spotrebiteľov a zoradiť ich podľa dôležitosti,
- určiť existujúce a potenciálne zdroje jedinečnosti v hodnotovom reťazci podniku,
- zistiť náklady existujúcich a potenciálnych zdrojov diferenciácie,
- vybrať si také hodnototvorné činnosti, ktoré vytvoria diferenciáciu pre spotrebiteľov a budú najefektívnejšie v pomere k nákladom na ňu vynaloženým,
- preveriť, či je vybraná diferenciačná stratégia dlhodobo udržateľná,
- znížiť náklady v činnostiach, ktoré nemajú vplyv na vybrané formy diferenciácie.

Spotrebiteľ by mal stáť v centre pozornosti marketingových výskumov. Pre obchodné firmy, ktoré chcú byť úspešné, je nevyhnutné zisťovanie informácií o potrebách, nákupných zámeroch spotrebiteľov, o ich postojoch voči firme, maloobchodnému formátu, predávaným produktom, poskytovaným službám, reklame a cenách produktov firmy. Následne tomu uspôsobujú svoje manažérske aktivity. Príkladom môže byť nutnosť preformátovania maloobchodnej siete, nárast tlaku na úpravu predajnej doby, optimalizácia ponuky sortimentu i zmena v komunikácii so spotrebiteľom. Za ostatné obdobie došlo k redukcii činnosti hypermarketov prevádzkovaných silnými nadnárodnými spoločnosťami z hľadiska poskytovaných služieb. Na druhej strane napríklad dcérske spoločnosti nemeckej skupiny Schwarz (Lidl, Kaufland) zaznamenali rast v objeme predaja, ale aj zvýšenej akceptácie zo strany spotrebiteľskej verejnosti. Do povedomia stále intenzívnejšie vstupuje domáci obchod skupiny COOP Jednota Slovensko, CBA, spoločností Labaš, Fresh, Milk-Agro.

V sortimente potravín je predaj podmienený vždy záujmom zo strany zákazníkov. Zákaznícky záujem o slovenské výrobky síce ľudia deklarujú, ale podľa výsledkov prieskumov sa v skutočnosti rozhodujú na základe iných kritérií.

V prieskume TNS³⁸ z augusta 2015 boli zistenia, ktoré deklarujú tieto faktory, na základe ktorých preferujú nákup spotrebiteľa³⁹:

- 68 % – blízkosti predajne k bydlisku,
- 34 % – kvality ponúkaných výrobkov,
- 34 % – prijateľnosti cien výrobkov,
- 32 % – jednoduchej orientácii v predajni,
- 26 % – šírky predávaného sortimentu,
- 24 % – čerstvosti výrobkov,
- 13 % – nečakania pri pokladni.

Kritérium pôvodu výrobkov nie je teda ani medzi prvými 7 kritériami.

Ako uvádza Drahovský⁴⁰, zásadné zmeny v maloobchode na Slovensku spôsobujú aj zmeny v nákupnom správaní sa obyvateľstva. Pokles záujmu o desaťdnové či týždenné nákupy a tendencia kupovať „iba to, čo práve potrebujem“, spôsobuje zvýšený záujem o diskont, supermarket či špecializovaný obchod. Zvyšuje sa tlak na pozitívnu atmosféru v maloobchode. Očakáva sa, že prepracovaný marketing by mal v konkurenčnom prostredí prostredníctvom cenových ponúk intenzívnejšie orientovať spotrebiteľa pre nákupy v príslušnom reťazci. Aj keď na trhu dominujú a určujú tvár obchodu medzinárodné obchodné spoločnosti spolu s dominantným domácim obchodom, očakáva sa posilňovanie menšieho domáceho obchodu prostredníctvom lokálnych znalostí potrieb sortimentu a špecifik. Malé predajne môžu hrať rolu oporného sociálneho bodu predovšetkým na vidieku a môžu sa tiež presadiť na sídliskách, pokiaľ vystihnú predstavy a túžby zákazníkov, ktorých obsluhujú. Výhodou malých predajní môže byť maximálna ústretovosť prejavujúca sa v otváracích hodinách, ktoré vyhovujú spotrebiteľom, i špeciálna ponuka tovarov, ktoré

³⁸ www.tns-global.sk

³⁹ <http://www.modernyobchod.sk/tlacove-spravy/vyhlasenie-slovenskej-aliance-moderneho-obchodu-samo-k-podielu-slovenskych-vyrobkov-v-obchodoch/publikované> 3.5.2016.

⁴⁰ <http://www.retailmagazin.sk/lubomir-drahovsky/1083-co-prinasa-vyvoj-maloobchodu-na-slovensku> uverejnené 10. december 2015.

neponúkajú super- a hypermarkety. Malé predajne sa môžu zameriavať na rôzne tovary zohľadňujúce regionálne špecifiká, nové stravovacie trendy či zdravotné obmedzenia niektorých spotrebiteľov.

Ak by sme mali zhrnúť trendy v maloobchode⁴¹, je možné uviesť nasledujúce zistenia:

1. Vznik globálnych reťazcov pomaly vytláča domáce maloobchodné reťazce na perifériu udržateľnosti podnikania.
2. Nárast konkurencie je aj v rámci užšie špecializovaných odvetví.
3. Je portfóliový prístup v zameraní na konkrétny druh spotrebiteľov, ktorí uprednostňujú komplexnú ponuku produktov, obchody pre matky a deti. Vytvárajú sa nové kombinácie tovarov, ktoré si nachádzajú svoju skupinu spotrebiteľov.
4. Je skracovanie životného cyklu produktov, ktoré je spôsobené prehnane konzumným spôsobom života. Nastala doba umelého zastarávania tovarov a nutnosti ich náhrady pokrokovejšími technológiami. (TV, rádio, technické prostriedky - chladničky, pračky).
5. Využíva sa veľké množstvo marketingových nástrojov. Vďaka jednoduchosti a prístupu k mnohým propagačným nástrojom je možné osloviť presne špecifikovanú cieľovú skupinu relatívne rýchlo a jednoducho.
6. Rozširujú sa ďalšie služby v maloobchode. Kníhkupectvá otvárajú kaviarne vo svojich priestoroch (Panta Rhei), veľkoobchodníci organizujú semináre na spropagovanie receptov z netradičných surovín (ovocie, zelenina, ryby...).
7. Presun maloobchodu na internet sa neohraničuje na úzko vymedzený sortimentný druh tovarov. V začiatkoch to boli elektrospotrebiče, hračky, oblečenie, v súčasnosti zasahuje internetový obchod do všetkých produktových kategórií vrátane potravín, liekov a rôznych ďalších služieb.

Trendy však môžu byť inšpirované aj minulosťou. Znovu sa objavujú kiosky a pojazdné stánky, ktoré sa udomácňujú najmä v centrách veľkých miest. Ich znovuoobjavenie a zaznamenaný boom bol spôsobený objavením výhod z hľadiska mobility a vďaka finančnej nenáročnosti. Na nasledujúcom obrázku je ukážka pojazdnej predajne.

⁴¹ Tišťan, T.: <http://www.ekafe.cz/nove-trendy-v-maloobchode>



Obrázok 6.1 Ukážka pojazdnej predajne
 Zdroj: http://www.gastro servis.sk/mobilne_kuchyne.html

Trend **online nakupovania** na Slovensku neustále rastie. Potvrďuje to fakt, že Slováci minuli v roku 2015 na takéto nakupovanie odhadom **703 miliónov eur**. Aj napriek tomu, že v online nákupech i naďalej vedie elektronika či oblečenie, Slováci začínajú čoraz častejšie na internete vyhľadávať aj tovary dennej spotreby, ako sú čerstvé či trvanlivé potraviny.

Pri vyhodnocovaní najpopulárnejších a najinovatívnejších e-shopov na Slovensku bolo zistené, že naďalej rastie ich obľuba. Porovnávač cien Heureka.sk po siedmykrát vyhodnocoval najpopulárnejšie a najinovatívnejšie e-shopy SR⁴².

Ceny boli udeľované v troch kategóriách. Boli to :

- Cena kvality na základe recenzií a hodnotení od reálnych zákazníkov. Za rok 2015 sa stal absolútnym víťazom Ceny kvality v súťaži ShopRoku 2015 Parfums.sk, o čom

⁴² <http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/internetovy-predaj/1270-shoproku-2015-vitazom-je-parfums-sk>, uverejnené 18.3.2016.

rozhodlo viac ako milión vyplnených dotazníkov (overené zákazníkmi), spokojnosť nebola len v 4 % hodnotení.

- Cena popularity na základe hlasovania zákazníkov, ktorú obhájil **Mall.sk**. Cena je ocenením od samotných internetových užívateľov a jej obhajoba znamená, že e-shop si buduje lojálnu zákaznícku komunitu, ktorá sa do obchodu rada vráti a je s jeho službami a ponukou spokojná.
- Cena Heureka je určená pre e-shopy, za ktorými stojí zaujímavý príbeh, majú sociálny presah alebo netradičný koncept. Vyberá ju odborná porota zložená z osobností slovenského a českého e-commerce. Za rok 2015 získal cenu e-shop **Rukahore.sk**. Ide o inovatívny, originálny a užívateľsky príťažlivý e-shop, ktorý spojil viacero moderných a trendových značiek a zvučných mien pod jednu strechu. Vo svojej cieľovej komunite sa stal kultovým e-shopom, ktorý určuje trendy. Cena Heureka bola udelená aj v ďalších kategóriach, ktorými sú:

Elektro Sat. Technika: **Ellano.sk**

Výpočtová a telekomunikačná technika: **Datacomp, s.r.o.**

Móda a doplnky: **OutletExpert.sk**

Krása a zdravie: **Parfums.sk**

Detský tovar: **Feedo.sk**

Auto-moto: **Olejcentrum**

Šport a fitness: **Snowboard-online.sk**

Dom a záhrada: **B2B Partner**

Bývanie a dizajn: **STOKLASA veľkoobchod**

Hobby: **MUZIKER.sk**

Zábava a voľný čas: **Literama.sk**

Erotický tovar: **Kondomshop**

Obchodné domy: **Alza.sk**

V rámci spotrebiteľského správania sa zaznamenáva aj stúpajúci trend pripojenia a používania mobilných telefónov, ktorých význam narastá aj v oblasti maloobchodného trhu. Intenzita používania a počet vlastníkov mobilov narástol za posledné obdobie viac ako dvojnásobne, čo naznačuje výraznú zmenu spotrebiteľského správania a posun smerom k nehlasovej komunikácii, ako sú textové a okamžité správy. Vyhliadky dlhodobého rastu mnohých spoločností budú závisieť od ich schopnosti udržať si náskok pred rýchlo sa meniacimi a vyvíjajúcimi zvykmi pripojených spotrebiteľov.

Novým trendom sa však stáva **online nakupovanie prostredníctvom mobilných telefónov**, ktoré uprednostňuje až **35 % Slovákov**. Na takúto formu nákupov je pripravených 31 % slovenských e-shopov. V mobilnom nakupovaní si tak Slováci držia nad Čechmi pomyselné prvenstvo. Maloobchodníkom kráčajúcim s trendmi spotrebiteľských zmien sa odporúča čo najskôr optimalizovať každú webstránku pre mobilné zariadenia. Keďže v minulosti takéto zariadenia neboli, myšlienka mobilnej verzie neexistovala. S príchodom tabletových či smartfónových zariadení vznikli nové požiadavky na mobilný web. Kým nedávno bol ich podiel na návštevnosti webov minimálny a takáto funkčnosť sa považovala za zbytočný luxus, dnes dosahuje pomerne významný podiel, stále rastie a postupne konkuruje počítačom. Je predpoklad, že v budúcnosti počítače predbehne. Ak predajca ide s dobou a sleduje aktuálne trendy, mal by ponúkať pri všetkých nových weboch možnosť verzie pre mobilné zariadenia. Zabráni sa tým znižovaniu návštevnosti z Google vyhľadávача v mobilných zariadeniach z dôvodu nižšieho umiestnenia vo výsledkoch.

Ako uvádza štúdia vychádzajúca z globálneho mobilného spotrebiteľského prieskumu pokrývajúceho 6 kontinentov, 31 krajín a 49 500 respondentov a predstavujúceho takmer 70 % z celkového počtu obyvateľov na svete, realita pripojeného spotrebiteľa bude transformovať každé odvetvie a každý región sveta. Prieskum sa uskutočnil online s cieľom zhromaždiť informácie o spotrebiteľskom správaní, trendoch a názoroch v súvislosti so širokou škálou bezdrôtových a mobilných produktov a služieb v rôznych regiónoch a krajinách. Na rozvíjajúcich sa trhoch sa až 93 % spotrebiteľov pozrie na telefón do jednej hodiny od prebudenia alebo ešte skôr, pričom až 14 % spotrebiteľov si kontroluje telefóny aspoň 100-krát denne⁴³. Na rozvinutých trhoch si kontroluje smartfón počas prvej hodiny po prebudení 78 % spotrebiteľov. Väčšinou si ráno skontrolujú textové a okamžité správy (IM), pričom v priemere si telefóny skontrolujú 40-krát za deň.

V celosvetovom meradle spomedzi dostupných mobilných aplikácií spotrebiteľia kontrolujú ako prvé hneď ráno najprv textové správy a okamžité správy. Hoci hlasová služba ostáva najčastejšie používanou aplikáciou na rozvinutých trhoch, keď až 76 % respondentov uvádza jej použitie v poslednom týždni, hneď po nej nasledujú textové správy (74 %).

⁴³ <http://www.retailmaqazin.sk/spotrebitel/trendy/1469-spotrebitelia-sa-nevedia-odputat-od-mobilov> uverejnené 23.6.2016.

Pokiaľ ide o celkovú penetráciu, až 78 % mobilných spotrebiteľov má smartfóny, takmer 10 % vlastní nositeľné technológie (a viac ako 50 % má tablety). Najrýchlejšie rastú nositeľné technológie s približne 10-percentnou globálnou penetráciou, ktorá sa medziročne takmer zdvojnásobila. Hlbšia analýza výsledkov prieskumu v súvislosti s nositeľnými technológiami ukazuje, že jedna štvrtina spotrebiteľov na rozvíjajúcich sa trhoch má v pláne kúpiť si nositeľné zariadenie v najbližších 12 mesiacoch. Krajina s najvyšším počtom pripojených spotrebiteľov je Singapur. Zaujímavosťou je Poľsko, ktoré sa umiestnilo vysoko v každej kategórii, za ním nasledujú USA, Austrália a Taliansko.

Na rozvinutých trhoch je rýchlosť 4G siete vyššia ako rýchlosť Wi-Fi. V Severnej a Južnej Amerike sa uprednostňuje na pripojenie k internetu cez Wi-Fi, ale v Európe a v Ázii a v Tichomorí je to mobilná sieť (napr. 4G).

Z hľadiska právnej ochrany spotrebiteľa je online nakupovanie (aj prostredníctvom mobilných telefónov) ošetrené zákonom č. 102/2014 Z. z.⁴⁴, ktorý nadobudol účinnosť dňa 13.6.2014. Zmluvou uzavretou na diaľku sa rozumie zmluva medzi predávajúcim a spotrebiteľom dohodnutá a uzavretá výlučne prostredníctvom jedného alebo viacerých prostriedkov diaľkovej komunikácie bez súčasnej fyzickej prítomnosti predávajúceho a spotrebiteľa.

Uvedeným trendom reflektujúcim zmeny spotrebiteľského správania súvisiacim s nárastom frekvencie využívania pokrokových technológií sa teda prispôsobuje aj právna ochrana spotrebiteľa. Rovnako tak musia reagovať aj podnikateľské subjekty na pružné prispôbovanie ponuky a marketingového mixu tak, aby boli uspokojené spotrebiteľské potreby. Práve k detailnejšiemu spoznaniu očakávaní, potrieb a spokojnosti zákazníkov slúžia aktivity zamerané na výskum trhu v maloobchode.

44 Zákon o ochrane spotrebiteľa pri predaji tovaru alebo poskytovaní služieb na základe zmluvy uzavretej na diaľku alebo zmluvy uzavretej mimo prevádzkových priestorov predávajúceho a o zmene a doplnení niektorých zákonov

7 VÝSKUM V OBCHODNEJ PREVÁDZKE MALOOBCHODNEJ JEDNOTKY

Spotrebiteľ by mal stáť v centre pozornosti marketingových výskumov. Pre obchodné firmy, ktoré chcú byť úspešné, je nevyhnutné zisťovanie informácií o potrebách, nákupných zámeroch spotrebiteľov, o ich postojoch voči firme, maloobchodnému formátu, predávaným produktom, poskytovaným službám, reklame a cenách produktov firmy. Pri akomkoľvek výskume je potrebné však dodržiavať základné výskumné pravidlá.

Príkladmi predmetu skúmania spotrebiteľského správania je napr. zhromažďovanie informácií týkajúcich sa:

- alternatív zhromažďovania informácií zákazníkov pred realizáciou nákupu,
- nákupného správania zákazníkov v predajni,
- kontaktu zákazníkov s produktom,
- realizácie samotného nákupu,
- spotreby,
- komunikácie spotrebiteľov v rámci ponákupného správania sa.

Význam informácií narastá. Ich dostupnosť a schopnosť využívania vo vlastný prospech umožňuje potenciálnym zákazníkom prijímať kvalifikovanejšie rozhodnutia. Stále väčšia časť respondentov uvádza, že svoj výber uskutočňuje až po dôkladnom zvážení a zatriedení množstva informácií, či sú to už napríklad dostatočné technické parametre bezhotovostných platobných nástrojov (bezpečnosť platobných kariet, ich ochrana, rozsah použiteľnosti, druh záznamu), vyjadrenie kvality produktov vo forme ich prípadného ocenenia, označenie výrobcu, doby použiteľnosti, ale aj z hľadiska ochrany životného prostredia, či ide napr. o recyklovateľné produkty. Komfortnosť nákupu sa často spája s možnosťou úhrady platby bezhotovostnou formou priamo v mieste predaja. Spotrebiteľ sa stáva mimoriadne dôležitým faktorom úspechu maloobchodníka. Mal by stáť v centre pozornosti marketingových výskumov. Pre obchodné firmy, ktoré chcú byť úspešné, je nevyhnutné zisťovanie informácií o potrebách, nákupných zámeroch spotrebiteľov, o ich postojoch voči firme, resp. konkrétnemu maloobchodnému formátu, predávaným produktom, poskytovaným službám, reklame a cenách produktov firmy.

Za tým účelom sú využívané rôzne prieskumy, ktoré by mali byť nápomocné manažmentu pri hodnotení realizovaných opatrení.

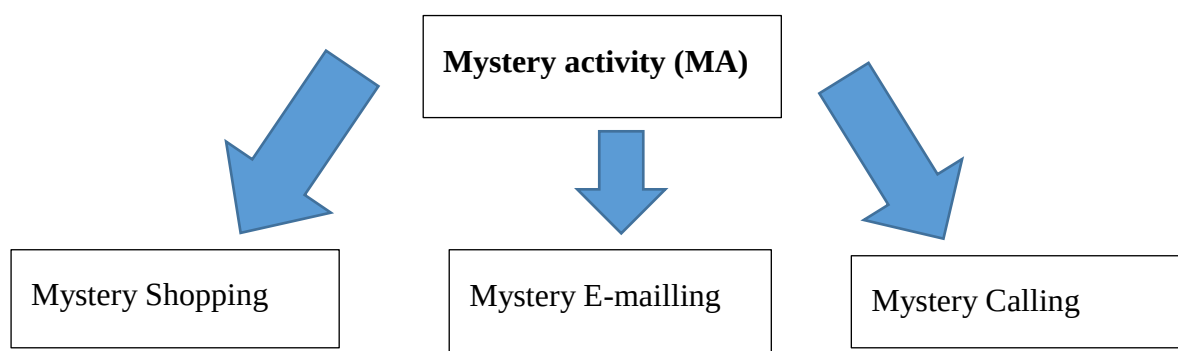
Skúmanie je možné orientovať na širokú škálu zložiek marketingového mixu. Dôležitým subjektom sa stáva potenciálny zákazník, ktorý sa rozhoduje či, kde, kedy, v akom objeme,

v akej frekvencii a s akou spokojnosťou zrealizuje nákup produktov za účelom uspokojovania svojich potrieb.

Výskum sa môže týkať spontánnej a podporenej znalosti obchodnej siete, jednotlivých predajní, ich lokalizácie, dostupnosti, usporiadania priestoru v exteriéri a interiéri, ale aj merania spokojnosti so šírkou sortimentu, hĺbkou, zastúpením producentov a značiek, spokojnosti s cenovou politikou predajne, s prístupom predavačov, ich ochotou, ale aj odbornosťou. Alternatívy prieskumov sú mimoriadne rozsiahle a podrobnejšie je možné sa o nich dozvedieť v odborných publikáciách zameraných na výskum trhu (Richterová, 2009; Bohuňek, 2012; Zamazalová, 2009; Francová, 2013; Kádeková, 2010; Dantem, 2012; Foret, 2016).

7.1 Mystery aktivity

Jednou z novších metód získavania informácií potrebných na zlepšovanie manažérskych činností pracovníkov obchodu je **Mystery aktivita (MA)**. Metóda MA zahŕňa v sebe tri základné podmnožiny aktivít, ako to znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 7.1 Mystery activity
Zdroj: ŠKODA AUTO Česká republika, 2014

Uvedené výskumné metódy sa používajú na hodnotenie kvality poskytovaných služieb, ktoré sú ponúkané zákazníkom. Realizujú sa anonymne a zaraďujeme ich k metódam kvalitatívneho výskumu (Bohuňek, 2012).

Pri mystery aktivitách môžu byť využívané nasledujúce techniky:

- mystery návštevy,
- mystery pozorovania,
- mystery reálnych zákazníkov,
- mystery audit,

- mystery mail,
- mystery fax,
- mystery návštevy webových stránok,
- mystery calling,
- mystery flying,
- mystery delivery,
- B2B mystery.

Z hľadiska odporúčanej postupnosti krokov, Bohm (2008) navrhuje zoradiť realizované aktivity. Poradie je nasledovné:

1. definovanie problému,
2. vytvorenie výskumného nástroja,
3. výber a školenie pracovníkov mystery aktivít,
4. zber dát,
5. spracovanie výsledkov,
6. prezentácia záverov a odporúčaní.

Jednotlivé fázy marketingového výskumu sa môžu líšiť v závislosti od použitej metódy, ale princíp výskumu ostáva stále rovnaký. Metódy mystery aktivít sú podobné, preto uvedenú schému postupnosti odporúčaných krokov je možné využiť pre všetky metódy mystery aktivít.

Maloobchod sa radí do oblasti poskytovania služieb, kde môžeme uplatňovať výskumnú techniku Mystery shopping, pod ktorou rozumieme tzv. fiktívny nákup.

7.1.1 Mystery shopping (fiktívny nákup)

Metóda mystery shopping sa začala využívať v 40. rokoch minulého storočia v USA, hlavne ako nástroj kontroly spoľahlivosti a lojality zamestnancov. Spočiatku bol mystery shopping technikou súkromných detektívov využívanou na prevenciu a zabráneniu krádeží zo strany zamestnancov, primárne v bankách a v obchodných reťazcoch. V 70-tych a 80-tych rokoch spoločnosť Shop'n Chek (USA) spopularizovala metódu mystery shopping prostredníctvom rozsiahlej publicity. Ďalší rozvoj mystery shoppingu prišiel v 90-tych rokoch, keď bol spojený hlavne s rozšírením internetu. Metóda overovania zákazníckych štandardov postupne prenikla aj do ďalších odvetví hospodárstva, hlavne v dôsledku vyrovnávania sa konkurenčnej ponuky v jednotlivých oblastiach. V súčasnosti je táto metóda prevažne uplatňovaná s cieľom zlepšenia kvality zákazníckeho servisu a poskytovaných služieb. Nachádza uplatnenie v

bankách, nemocniciach, kinách, hoteloch a reštauráciách, v automobilovom priemysle, v štátnej správe, ako aj všade tam, kde zamestnanci firiem prichádzajú do kontaktu s externými zákazníkmi. V Slovenskej republike je metóda mystery shopping využívaná hlavne v sieťach obchodných reťazcov, bankách, hoteloch a v automobilovom priemysle. Pre svoje výhody si nachádza čoraz väčšie uplatnenie aj v štátnej správe, napr. na Ministerstve dopravy, pôšt a telekomunikácií SR.

Mystery Shopping⁴⁵, alebo tzv. fiktívny nákup. Predstavuje aktivitu, ktorá realizuje kontrolu jednotlivých predajní, resp. maloobchodných jednotiek špeciálne vyškolenými profesionálmi, ktorí vystupujú v role utajeného zákazníka. Na základe vopred pripraveného scenára sú schopní zmerať kvalitu poskytovaných služieb, zhodnotiť správanie a vystupovanie personálu konkrétnej maloobchodnej jednotky, predajnú zručnosť, úroveň komunikácie, ale aj dodržiavanie firemných štandardov.

Mystery shopping je schopný monitorovať rôzne oblasti. Je schopný dať odpovede na otázky súvisiace s problematikou:

- zákazníckych skúseností,
- zákazníckej spokojnosti,
- zákazníckych dohovorov,
- úrovne konverzácie s klientom a ochoty hľadať prijateľné riešenia,
- spokojnosti personálu,
- vnímanie spoločnosti verejnosťou,
- možností hľadať odpovede na otázky, ako byť lepší než konkurencia.

Mystery shopping dáva reálny obraz o zákazníckej orientácii danej spoločnosti. Realizátorov aktivít Mystery Shoppingu nazývame Mystery shoppermi. Využívanie aktivít spájaných s mystery shoppingom je podmienené dostupnosťou a možnosťou disponovať sieťou kvalifikovaných a pravidelne školených pracovníkov pre realizáciu aktivít MS. Dôležitá je prísna kontrola dát, pričom sa využívajú kontrolné mechanizmy na zabezpečenie kvality

⁴⁵ (http://www.nms.cz/metody/mystery-shopping/?gclid=CjwKEAjwgdS-BRDA7fT68f6s8zMSJADZwHmvsEi85d0234dssIkWuvyd1vk_1UJdvFGk2eqFWCwK8BoCntjw_wcB)

údajovej základne vrátane rotácie shopperov, supervízie, internej aplikácie, audionahrávok, kontrolných otázok, účteniek a pravidelnej spätnej väzby so shoppermi. Prezentácia výsledkov by mala byť uskutočnená čo najskôr od uskutočnenej návštevy. Ideálne je dodržať 48-hodinový interval. Pri sprístupňovaní výsledkov je vhodné využívať prehľadné online aplikácie, ktoré by umožnili rôzne úrovne prístupov pre rôzne kategórie zamestnancov. Môžu nimi byť: vedenie, regionálni manažéri, manažéri predajných miest, manažéri predajných pobočiek, pracovníci.

Výsledky poskytujú reálny obraz z pohľadu zákazníka, jeho skúsenosti, dojmy, spokojnosť či nespokojnosť s niektorou službou. Ak si chce majiteľ predajne, siete predajní, resp. maloobchodného reťazca udržať zákazníkov a neprepustiť ich konkurencii, musí vedieť, ako sú ním definované opatrenia v rámci zákazníckych štandardov reálne aplikované v praxi, ako zapôsobí na zákazníka pri príchode do predajne prostredie, čistota a úprava miestnosti, doba čakania na vybavenie, či je zákazník oslovený predajcom, či vie predajca poskytnúť odborné riešenia, či vie ponúknuť viacero variantov, najvhodnejšie riešenie pre daného zákazníka, ako reaguje predajca na zahraničného zákazníka, či sa do danej maloobchodnej prevádzky už nechce viac vrátiť, nakoľko pri príchode zákazníka privítali nie práve najčistejšie pulty, nápis „Čerstvé potraviny“ sa rozchádzal s reálnou čerstvosťou produktov, v reštaurácii servírka za pultom mala netaktné poznámky, či dostane zákazník to a toľko čo za to zaplatil atď.

Mystery shopping je realizovaný Mystery shoppermi, ktorí majú dostatočné odborné znalosti pre nákup danej služby alebo tovaru. Pred samotnou realizáciou Mystery shoppingu sú vybrané produkty a scenár podľa ktorého má byť fiktívny nákup realizovaný. (Nie vždy však ide len o fiktívny nákup. Záleží na druhu nakupovanej služby/tovaru a zadania Mystery shoppingu.) Treba sa však držať jedného zo základných pravidiel: Mystery shopping nie je nákup prieskumu názorov, ale nákup jednotlivých pozorovaní a spozorovaní. Cieľom Mystery shoppingov je skvalitniť prostredníctvom nich zákaznícku orientáciu, čím môžu byť prínosom pre jednotlivé spoločnosti a zároveň i samotných zákazníkov.

Mystery shopper má možnosť porovnať zlepšenie a aplikáciu opatrení s odstupom času pri realizácii následného Mystery shoppingu. Má tiež možnosť porovnať jednu predajňu danej siete oproti druhej na základe fiktívneho alebo reálneho nákupu tej istej služby alebo tovaru. Mystery shopper slúži tiež ako „strážca pravidiel“, ak sa náhodou aj predajcovia dozvedia, že má prebehnúť Mystery shopping, avšak nevedia, kedy a kým bude realizovaný, snažia sa prístupovať ku každému zákazníkovi čo najviac zákaznícky orientovane.

7.1.1.1 *Predpoklady pre realizáciu mystery shoppingu*

Predpokladom na efektívne použitie metódy mystery shopping sú vyškolení zamestnanci. To znamená, že ak od svojich zamestnancov požadujeme istý štandard, mali by vedieť, ako majú postupovať pri výkone svojej práce, ako sa majú správať v jednotlivých situáciách a ako ich majú riešiť. Až potom by malo prísť na rad overenie, či je požadovaný štandard naozaj dodržiavaný. Metódu mystery shopping je možné použiť aj v prípade, ak zamestnanci doposiaľ neabsolvovali žiadne školenia. Vtedy uvedený prieskum môže slúžiť na zmapovanie súčasného stavu, stanovenie slabých a silných stránok, na základe ktorých môžu byť navrhnuté možnosti tréningu a školení v ďalšom období. Cieľom mystery shoppingu nie je dokázať zamestnancom, že svoju prácu vykonávajú zle. Účelom je neustále zlepšovanie ich činností vo vzťahu k zákazníkom, ich osobné profesionálne napredovanie a rast.

7.1.1.2 *Rozdiel medzi metódou mystery shopping a marketingovým prieskumom*⁴⁶

- Mystery shopping je príbuznou metódou marketingového prieskumu (existuje súvis, nie je to však to isté) - môže byť vhodným doplnkom marketingovej stratégie.
- Mystery shopping je viac použiteľný v reálnej prevádzke ako marketingový prieskum, je častejšie využívaný na tréningové a motivačné účely.
- Marketingový prieskum zahrnuje názory a požiadavky skutočných zákazníkov, vnímanie, ich potreby a očakávania.
- Mystery shopping vhodne dopĺňa medzeru v informáciách medzi samotným výkonom činnosti a marketingom.
- Mystery shopperi (tajní nákupcovia) nie sú skutoční zákazníci. Vedia, čo majú hodnotiť už pred návštevou prevádzky.
- Mystery shopping by nemal byť používaný ako jediný nástroj hodnotenia zákazníckej spokojnosti, môže potvrdiť, resp. rozšíriť výsledky prieskumu zákazníckej spokojnosti, nie ich však úplne nahradiť.
- Mystery shopping nedokáže predvídať správanie sa každého zákazníka a to, aký bude mať pocit po návšteve, na základe získanej množiny dát z realizovaných prieskumov je ale možné stanoviť požiadavky pre spokojnosť zákazníkov.

⁴⁶ Mark Michelson.: *Mystery Shopping Providers Association*.

7.1.1.3 *Priebeh mystery shoppingu*

1. príprava projektu tajných návštev,
2. výber tajných nákupcov vhodných pre zadané kritériá a zadaný profil zákazníka,
3. tvorba informačného systému pre zaznamenanie získaných údajov,
4. školenie a testovanie mystery shopperov,
5. realizácia tajných návštev,
6. spracovanie a štatistické vyhodnotenie získaných údajov,
7. prezentácia výsledkov.

V prípravnej fáze projektu je potrebné dohodnúť so zadávateľom scenár (priebeh) tajných návštev. Na základe požiadaviek zadávateľa sú upresnené jednotlivé kontrolné oblasti a otázky dotazníka (zvyčajne podľa interných predpisov), na ktoré je potrebné prieskum zamerať. Pripraví sa časový harmonogram projektu, na základe predpokladaných nákladov sa vypracuje kalkulácia ceny a podpíše sa zmluva.

Rovnako je ešte pred vlastnou realizačnou fázou potrebné pripraviť a zaškoliť tajných nákupcov (inšpektorov). Táto etapa býva pre porovnateľnosť výsledkov a objektívnosť hodnotenia veľmi dôležitá, preto je potrebné na ňu klásť veľký dôraz. Potom nasleduje samotná realizačná fáza prostredníctvom tajných návštev jednotlivých zmluvných zastúpení. Inšpektori navštívia určenú prevádzku, pričom sa správajú podľa vopred dohodnutého a pripraveného scenára.

Pri návšteve predajne sa odporúča sledovať:

- spôsob značenia na nájdenie predajne, vzhľad okolia - exteriér, parkovacie možnosti, prvý dojem - interiér, oslovenie zákazníka predajcom,
- zistenie požiadaviek a potrieb zákazníka,
- úroveň komunikácie predajcu, technickú a odbornú znalosť, argumentáciu, znalosti výhod vozidla oproti konkurencii, celkové vystupovanie, presvedčivosť,
- znalosť rozsahu ponuky, výhody, ponúkané akcie, zľavy,
- finančnú ponuku, návrh možností financovania, leasing, úver, možnosti poistenia,
- realizáciu skúšobnej jazdy, vyhodnotenie predajcu.

Ihneď po skončení návštevy (ukončení kontaktu) vyplní inšpektor dotazník, príp. spracuje záverečnú správu.

Na základe získaných výsledkov je po ukončení série tajných návštev zostavená súhrnná záverečná správa, ktorá zahŕňa štatistické vyhodnotenie jednotlivých predajcov, ich silné a slabé stránky, porovnania s predchádzajúcimi výsledkami, trendy, ako aj konkrétne odporúčania na rozvoj a zlepšenie imidžu. Správa býva vyhotovená v tlačenej a elektronickej podobe vo forme prezentácie výsledkov. Záverečného vyhodnotenia výsledkov sa môže po vzájomnej dohode osobne zúčastniť aj realizátor prieskumu, ktorý prezentuje dokumentované zistenia a reaguje na prípadné otázky ohľadom detailného priebehu mystery shoppingu v konkrétnom prípade.

7.1.2 Mystery e-mailing

V súčasnej dobe je okrem osobnej a telefonickej komunikácie rovnako dôležitá elektronická komunikácia. Prostredníctvom e-mailingu sa nielen realizuje kontrola, ale aj sa meria zákaznícka spokojnosť. Mystery e-mailing hodnotí e-mailovú komunikáciu medzi zákazníkom a pracovníkom. Cieľom je zistiť reakciu – teda odpovede na definované kritériá zadávateľa. Uskutočňuje sa to prostredníctvom zasielania e-mailov z reálnych, alebo fiktívnych adries. Medzi najčastejšie sledované kritériá Mystery e-mailingu patrí kvalita e-mailovej korešpondencie, rýchlosť zasielania odpovedí a analýza aktívnej spolupráce. Výhodou tejto metódy je preukázateľný dôkaz o realizovaní marketingového výskumu a poskytuje možnosť následnej kontroly. (Datacollect, 2014)

7.1.3 Mystery calling

Uvedená výskumná metóda slúži na zaznamenanie úrovne telefonickej komunikácie so zákazníkom. Realizuje sa prostredníctvom fiktívneho telefonátu. Pozornosť sa môže sústreďovať na:

- ochotu a ústretovosť pracovníka,
- odborné znalosti pracovného personálu,
- dobu čakania na spojenie s konkrétnym pracovníkom.

Pri telefonickom oslovení treba zamerať pozornosť na:

- prijatie telefonického hovoru, predstavenie sa a oslovenie zákazníka, zistenie požiadaviek,
- spôsob reakcie na požiadavky zákazníka,
- komunikačný prejav predajcu, schopnosť presvedčiť zákazníka kvôli navštíveniu predajne, získanie kontaktu na zákazníka, ponuku služieb a produktov, akcie,
- celkový dojem z telefonického rozhovoru.

Výsledkom výskumu je celkové zhodnotenie správania sa a prístupu pracovníka, ktorý je takto sledovaný. Odporúča sa použitie audiovizuálnej techniky, ktorá nielen slúži pre kontrolu výsledkov hodnotenia, ale je zároveň aj dôkazom o uskutočnenom rozhovore so skúmaným pracovníkom.

Kvalitu zákazníckeho servisu sa odporúča monitorovať uskutočňovaním mystery aktivít 2-3 -krát ročne. V rámci každej vlny návštev by mali byť zrealizované minimálne 3 až 4 návštevy za účelom získania dostatočného množstva informácií na vyhodnotenie, porovnanie s históriou a stanovenie trendov. Rovnako by mal byť daný priestor na overenie všetkých predajcov.

Okrem jednotlivých krokov postupnosti súvisiacich s realizáciou nákupu je potrebné sústrediť pozornosť aj na tých zákazníkov, ktorí odchádzajú ku konkurencii. Na to, aby mohol manažment predajne včas rozpoznať správanie zákazníkov, ktoré by mohlo signalizovať ich zamýšľaný odchod ku konkurencii, je potrebné, aby využívali znalosti tzv. Churn managementu⁴⁷.

7.2 Churn analýza

Okrem jednotlivých krokov postupnosti súvisiacich s realizáciou nákupu je potrebné sústrediť pozornosť aj na tých zákazníkov, ktorí odchádzajú ku konkurencii. Na to, aby mohol manažment predajne včas rozpoznať správanie zákazníkov, ktoré by mohlo signalizovať ich zamýšľaný odchod ku konkurencii, je potrebné, aby využívali znalosti tzv. Churn managementu⁴⁸. Churn analýza zisťuje príčiny odchodu existujúcich zákazníkov, ich motivácie a vzorce správania. Pomáha formulovať odporúčenia vedúce k náprave situácie a navrhuje riešenie, ako posilniť lojalitu existujúcich zákazníkov. Pri churn analýze je nutné získať relevantné informácie prostredníctvom výskumných aktivít. Potrebné je:

- poznať dôvody odchodu zákazníkov,
- získavať informácie vedúce k rozpoznaní zámerov zákazníkov, ktorí plánujú ukončiť svoje nákupy v maloobchode,

⁴⁷ <http://www.nms.cz/co-umime/churn>

⁴⁸ <http://www.nms.cz/co-umime/churn>

- odhaliť to, kam viedli kroky nespokojného zákazníka,
- poznať konkurenciu, ku ktorej odišiel zákazník,
- identifikovať mieru spokojnosti zákazníka u nového maloobchodníka,
- dozvedieť sa, ako zákazník hodnotí konkurenciu v porovnaní s predajňou, z ktorej odišiel.

Výstupom realizovaných výskumných aktivít by mala byť kategorizácia najčastejších dôvodov odchodu zákazníkov, ale aj formulovanie návrhu opatrení pre riadenie vzťahu so zákazníkmi. Cieľom je získanie podkladov pre rozvoj a riadenie konkrétnej maloobchodnej jednotky na základe autentických výpovedí zákazníkov.

7.3 Customer Experience/zákaznícka skúsenosť

Približne polovica faktorov, ktoré ovplyvňujú zákaznícke rozhodovanie, je emocionálnej povahy. Až 80 % odchádzajúcich zákazníkov sú nespokojní zákazníci. Customer Experience (CE) pomôže vyhodnotiť zákaznícke skúsenosti a navrhnúť, ako vytvoriť unikátny zákaznícky zážitok, ktorý umožní udržať si svojich klientov. Je nápomocný budovaniu lojality zákazníkov, ale aj znižuje náklady na dodatočný servis, akým sú reklamácie a sťažnosti.

Ako sa uskutočňuje Customer Experience analýza

- Prvým krokom je uskutočnenie analýzy hodnoty zákazníka (segmentácia).
- Následne prebieha Moment MappingTM (t. j. analýza typických kontaktov so zákazníkom).
- Stanovuje definície cieleného zážitku (Emotional SignatureTM).
- Pracovníci by mali byť zaškolení pre vytváranie unikátneho zákazníckeho zážitku.

Výstupom Customer Experience analýzy je jasne definovaný zážitok, o ktorom sa obchodníci domnievajú, že ho chcú zákazníci prežívať. Na to sú potrební preškolení zamestnanci, ktorí sú schopní a ochotní výborný zákaznícky zážitok vytvárať. Zároveň by mal byť nastavený systém okamžitej spätnej väzby pre manažerov kontaktných miest a kontaktných systémov, ako aj ucelená sústava merania, vyhodnocovania a riadenia zákazníckeho zážitku.

7.4 Vernostné programy

Pri vernostných programoch je potrebné, aby obchodníci ich nielen vlastnili, ale aj aby mohli a vedeli prostredníctvom nich zmerať efektivitu. Mali by na základe ich analýzy zistiť, či

zákaznícky vernostný program je optimálne nastavený. V praxi sa totiž stáva, že vernostné karty nefungujú správne, ak nemenia správanie zákazníkov. V takom prípade ide o zbytočne vyhodnené náklady pre spoločnosť, ktoré znižujú zisk. Preto je potrebné zistiť, či vernostný program je pre zákazníkov skutočným benefitom a do akej miery ovplyvňuje ich správanie.

Pri meraní efektivity vernostných programov je potrebné brať do úvahy všetky relevantné zákaznícke vernostné programy v daných kategóriách produktov a služieb. Na základe údajov z vernostných kariet sa môže modelovať správanie zákazníkov, ale aj vyhodnotiť transakčné dáta z nákupných košov jednotlivých klientov. Rovnako sa dá odhaliť reálne fungovanie zákazníckeho vernostného programu u koncových zákazníkov. Je možné tiež zistiť, kto sú naši zákazníci, ktorí využívajú vernostné programy, a ako sa líšia od nečlenov zákazníckych programov. Na základe výskumných zistení by bolo vhodné upraviť postupy tak, aby sa zvýšila efektivita zákazníckeho vernostného programu.

8 MERCHANDISING

Merchandising je spôsob organizovania a prezentácie tovaru, ktorý vychádza z vedeckých výskumov a zo skúseností odborníkov z praxe. Predstavuje najpriamejší spôsob realizácie nástrojov marketingu: kontakt medzi zákazníkom a tovarom priamo na mieste, kde sa zákazník rozhoduje či a ktorý tovar z ponuky kúpi. Niektorí autori používajú miesto pojmu merchandising užší pojem space management, ktorý je primárne zameraný na pravidlá správneho umiestnenia tovaru na predajnej ploche.

8.1 Pojem merchandising

Niektoré poučky definujú merchandising ako správny tovar na správnom mieste v správnom množstve, uložený správnym spôsobom v správnom čase. Ak obchodná prevádzka zanedbáva uplatňovanie pravidiel merchandisingu, má menšie tržby, než by mohla mať. Spoločnú víziu a ciele v oblasti merchandisingu a tovaru musia však v obchodnej prevádzke mať všetci, od predavačiek po generálneho riaditeľa, resp. vedúceho.

Merchandising je najviac efektívny pri tzv. „impulzívnych“ kategóriách tovarových komodít. Patria sem napríklad produkty ako čokoláda, cukríky, trvanlivé pečivo, slané pečivo, zmrzlina, žuvačky. Menej impulzívne (teda menej podliehajúce vplyvu „okamžitej potreby tovaru“) je napr. pečivo, mliečne výrobky, lahôdky, mäso, racionálna výživa. Pri impulzívnych tovaroch platí pravidlo, že čím menší tvarom a zjavom je tovar, tým je impulzívnejší. Veľký tovar stojí zväčša viac peňazí, dlhšie sa konzumuje. Zákazník si skôr kúpi čokoládovú tyčinku ako dezert, skôr si kúpi DVD na prezeranie ako samotný DVD prehrávač.

Pojem merchandising sa používa v rôznych podnikateľských odboroch a oblastiach a chápanie jeho významu nie je jednotné. Termín nie je chápaný jednoznačne. Na merchandising môžeme pozerieť z pohľadu prvkov, ktorými sú:

- náuka o tovare,
- náuka o predaji tovaru,
- náuka o podpore predaja.

V oblasti riadenia maloobchodnej prevádzky môžeme na merchandising pozerieť ako na *cieľavedomé usporiadanie sortimentu v predajnej miestnosti, ktorého cieľom je presvedčiť zákazníkov, aby nakúpili čo najviac.*

Úlohou merchandisingu je primäť zákazníkov k tomu, aby si uvedomili aj potreby, ktoré v skutočnosti nemajú. Vychádza zo psychológie správania sa zákazníka pri nákupe. Správanie zákazníka na predajni máva svoje charakteristické rysy v priebehu nákupného procesu. Hovoríme o tzv. „vzorcoch“ správania. (Mulačová, Mulač, 2013)

Na samotný predaj v obchodnej prevádzke má vplyv niekoľko kategórií faktorov (Jobber, Lancaster, 2001), ktorými sú:

- a) faktory týkajúce sa správania,
- b) faktory technologické,
- c) manažérske faktory.

A. Faktory týkajúce sa správania

Zákazníci sa v predajnom procese dennodenne musia vyrovnávať s meniacim sa trhovým prostredím. Predaj taktiež podlieha tlaku adaptácie:

- Je to vplxvom rastúcich požiadaviek spotrebiteľov. Tí majú stále viac skúseností s vysokokvalitnými tovarmi a službami, čo vedie k rastu ich očakávania do budúcnosti. Zákazníci očakávajú minimálne úroveň kvality sprevádzanú spojenými službami na úrovni, na ktorú boli zvyknutí. Na obchodníka je vytváraný tlak, musí splniť očakávania svojho zákazníka a zároveň rešpektovať limity svojej obchodnej činnosti a efektívnosť obchodnej prevádzky. Zabezpečovanie požadovanej kvality produktov a služieb je sprevádzané rastom nákladov nevyhnutných na jej stabilnú úroveň. Často nevyhnutne dochádza k rastu cien. Predajca musí preto obhájiť rast cien minimálne neustálym zvyšovaním kvality svojej ponuky pre spotrebiteľa.
- Zákazník sa vyhýba nákupnému rozhovoru typu „predajca a zákazník“.
- Rastúca sila významných veľkoodberateľov spôsobuje komplikácie pri predaji a riadení predaja, pretože ich obrovská a neustále rastúca kúpna sila im umožňuje požadovať zvláštne služby vrátane tzv. „špeciálneho zákaznickeho statusu“, riadenia zásob, riadenia sortimentu a spoločného financovania reklamy. Budúcnosť obchodníkov teda bude záležať na ich schopnosti prispôbiť sa rastúcim požiadavkám významných veľkoodberateľov.
- Je globalizácia trhu. Dôsledkom nasýtenia domáceho trhu je skutočnosť, že spoločnosti expandujú do zahraničia a usilujú sa dosiahnuť zvýšenie predaja a zisku na týchto nových trhoch.

- Fragmentácia trhu, segmentácia trhu je aj dôsledkom rozdielnych príjmov medzi obyvateľmi, životným štýlom, potrebami osôb a ich skúsenosťami. Marketing a vedúci predaja musia byť schopní rozoznať rozdiely a zmeny v požiadavkách zákazníkov a vyvinúť takú stratégiu, aby uspokojovala stále rozmanitejšie potreby zákazníkov.

B. Technologické faktory

V rámci technologických faktorov zohrávajú hlavnú úlohu tri faktory:

- automatizácia predaja,
- virtuálny predaj,
- elektronické predajné kanály.

C. Manažérske faktory

Manažéri musia pružne reagovať na zmeny prostredia rozvojom nových stratégií a zvyšovaním efektivity práce. Mali by byť uplatnené:

- a) Techniky priameho marketingu,
- b) Lepšia previazanosť medzi predajom a marketingom,
- c) Motivácia predajcov k zvyšovaniu odbornej kvalifikácie.

Pre merchandising je najväčším limitom priestor. Medzi dobré plochy predajného miesta, nazývané aj teplé zóny, patria tieto, kde je veľa ľudí:

- **teplé zóny:** pokladničná zóna, frekventované uličky, konce regálov, križovatky, výčnelky,
- **studené zóny:** kúty, úzke miesta, slepé uličky.

Medzi charakteristické vzorce správania sa zákazníkov na predajni patria tie, keď (Pražská, Jindra, 1997):

- dávajú prednosť vonkajším komunikáciám,
- držia sa viac pri pravom okraji uličky,
- preferujú pohyb proti smeru hodinových ručičiek,

- majú typický rytmus pohybu; na začiatku idú rýchlo, potom spomalia a na záver opäť zrýchlia,
- vyhýbajú sa obracaniu nazad,
- neradi chodia do rohu miestnosti,
- vyhľadávajú postoj menej, čím sa vzdávajú od vchodu.

Na základe týchto črt môžeme predajnú plochu rozdeliť na:

- atraktívnu: hlavnú trasu, pokladničnú zónu, široké uličky,
- neatraktívne zóny: mimo hlavnej trasy, vstupný priestor, tzv. „mŕtvý“ stred, slepé uličky, rohy miestnosti.

Pri plánovaní dispozičného riešenia, priestorového space managementu, predajne je vhodné vychádzať z týchto merchandisingových zásad (Mulačová, Mulač, 2013):

- Dispozičné riešenie predajne má zákazníka viesť ľavotočivo.
- Obslužné úseky majú byť situované pozdĺž steny, ktorá je protiľahlá k pokladniám, kolmo na rad stredového výstavného zariadenia (je to preto, aby zákazníci, ktorí stoja v rade, nestáli v uličke medzi regálmi a nemali možnosť zámerne alebo neúmyselne znehodnocovať tovar v nich vystavený).
- Prostredníctvom rozmiestnenia atraktívneho tovaru sa vytýči tzv. ideálna trasa, ktorá za ideálnych podmienok ide cez celú predajňu a zahŕňa aj neatraktívne zóny.
- Impulzívny tovar sa umiestňuje napravo pozdĺž ideálnej trasy, základný tovar naľavo,
- Jednotlivé sortimentné skupiny majú nadväzovať podľa nákupných zvyklostí zákazníkov.
- Dôležité je vedieť prekonať nesústredenosť zákazníkov typickú pri začiatku nakupovania (napr. akčná ponuka tovaru upúta pozornosť).
- Tovar umiestnený v samoobslužnej časti sa umiestňuje pred sortimentne nadväzujúci úsek.
- V prípade uličiek užších ako 2,7 m sa má zabezpečiť nadväzovanie sortimentu na obidvoch jej stranách.
- Pri tovare s vyšším rizikom ukradnutia sa tento má umiestniť tak, aby ho mohol priamo mať pod dohľadom príslušný pracovník alebo bezpečnostná kamera.

- Dodržiavanie nadväznosti sortimentu pri jeho vystavení nesmie porušiť hygienické a bezpečnostné predpisy.
- Každá jednotlivá položka vyloženého tovaru na predajnej ploche musí byť označená cenou.
- Tovar má byť uložený tak, aby sa ľahko identifikoval (označenie smerom k zákazníkom).
- Každý tovar by mal byť dostupný zákazníkovi pre odber.
- Jednotlivé druhy v rámci sortimentnej skupiny či podskupiny sa vystavujú vo zvislej nadväznosti, aby zákazník mohol očným kontaktom porovnať celú ponuku.
- Tovar vo väčších baleniach sa ukladá do spodných políc, tovar menších rozmerov (najmä tovar ľahko ukradnuteľný) na vyššie police v regáloch.
- Druhy, na ktoré chceme upútať pozornosť, sa vystavujú vo výške zorného poľa očí (110 až 160 cm).
- Dôraz je kladený na spôsob vystavenia tovaru (jeho polozenie, zväčšenie, postavenie),
- Tovar nemá byť uložený tak, aby pôsobil dojmom výstavky, ktorú sa zákazník zdráha narušiť.
- významným faktorom je tiež zladenie farieb, tvarov a označenia jednotlivých výrobkov.

Medzi časté chyby, ktorých sa obchodníci dopúšťajú na predajných plochách, patria napr.:

- nevhodne zvolené výstavné zariadenia a taktiež ich nesprávne zvolené umiestnenie,
- ťažká manipulácia s tovarom; nie je možné realizovať nákup,
- nedostatočná a tým nepútavá farebnosť vystaveného tovaru,
- zaprášený a inak zanedbano vyzerajúci tovar,
- tovar umiestnený mimo tzv. komfortného pohľadu očí; tým pádom uniká pozornosť zákazníka, ktorý ak ho cielene nehľadá, kúpu nerealizuje,
- dekorácie slúžiace na aranžovanie tovaru s cieľom upútať pozornosť zákazníka; pôsobia lacno a demotivujúco,
- tovar rozmiestnený na predajni bez zjavnej logiky, chaoticky; vystavenie tovaru pôsobí rušivým dojmom,
- chýbajúce súvislosti, prehľad, harmónia vystavovaného tovaru,
- nedostatočné osvetlenie a absencie cieleného osvetlenia vybraných tovarových skupín,

- chýbajúce zónovanie predajne (zóna orientácie, zóna zľavy, novinky, pokladňa a pod.),
- nemeniaca sa výstavka tovaru v predajni aj niekoľko týždňov,
- nedostatok detailných informácií o tovare.

8.2 Princípy merchandisingu

Efektívne uplatňovaný merchandising na predajnej ploche maloobchodu, ktorý vedie k spokojnosti všetkých zúčastnených partnerov (zákazník – dodávateľ – obchodník), rešpektuje tieto princípy (Kita, 2014):

- správny tovar; štruktúra ponúkaného sortimentu má zodpovedať potrebám spotrebiteľov,
- správny tovar; je dôležité optimalizovať dopyt spotrebiteľov a ponuku tovaru na predajnej ploche, nevyhnutné je sledovať aktuálnu trhovú situáciu a zmeny vplyvom sezónnosti a pod.,
- zodpovedajúce množstvo; riadenie zásob má garantovať prijateľnú zásobu požadovaných tovarových položiek na predajni, spotrebiteľ má mať dostatočnú istotu na nájdenie požadovaného tovaru a obchodník má mať optimalizované množstvo prostriedkov viazaných v tovarových zásobách,
- správnu cenu; je taká, ktorá bude akceptovaná spotrebiteľom za daný tovar rešpektujúca vývoj na trhu a konkurenčnú ponuku,
- správne miesto; umiestnenie tovaru na predajni, jeho naaranžovanie, správne osvetlenie má priamy vplyv na jeho predajnosť, preferovanie umiestnenia tovaru do aktívnych zón vplýva na rozhodnutie o kúpe.

Merchandising ako taký je dôležitý pre všetky subjekty priamo alebo nepriamo zúčastňujúce sa predajného procesu, teda pre:

- zákazníka; v drobnohl'ade sú jeho očakávania ako prispôsobený sortiment, disponibilita želaných produktov, atraktívne výstavné zariadenia, informácie o disponibilných tovaroch a pod.,
- dodávateľa, resp. výrobcu; merchandising je súčasťou obchodného marketingu a základným elementom jeho obchodnej stratégie, rôzne techniky využívané v rámci merchandisingu výrobcovi umožňujú disponovať sortimentom na regáli a jeho umiestnením v súlade s aktuálnou situáciou na trhu, merchandising výrobcu je

v prvom rade zameraný na organizáciu miesta predaja a zásady spolupráce s maloobchodníkom.

- obchodníka; merchandising predstavuje optimálne využívanie regálov, ktorými disponuje v rámci svojej prevádzky, a je zároveň základom rentability tejto prevádzkovej jednotky, maloobchodník využíva princípy tzv. obchodného merchandisingu, ktorý účinne disponuje ponukou a prezentáciou tovarov tak, aby zodpovedala väčšine spotrebiteľov na základe rešpektovania ich špecifických požiadaviek, hlavným cieľom obchodného merchandisingu je rozvoj a rast predaja. (Kita, 2014)

Každý typ produktu má zvyčajne svoj vlastný merchandising, v čom sa prejavuje jeho pružnosť a adaptabilita. Merchandising sa v rámci podpory predaja zameriava na:

- sortiment predajne,
- cenu,
- počet viditeľných produktov na výstavnom zariadení predajne,
- usporiadanie predajne: zonáciu,
- výstavné zariadenie a regálové miesta,
- obal,
- informatívnu komunikáciu, ktorú spotrebiteľ očakáva o tovaroch.

Medzi základné pravidlá merchandisingu patria tieto zásady:

- čo oči nevidia, zákazník nekúpi,
- predávať len najlepšie veci,
- združovať výrobky podľa logických skupín,
- umiestniť najlepšie výrobky na najlepšie miesta,
- vyčleniť najviac miesta pre najlepšie výrobky,
- snažiť sa o dvojité umiestnenie produktov (teda výrobok sa môže nachádzať na mieste, kde prirodzene patrí, ale aj na mieste, kde sa ľudia zastavujú).

Prostredníctvom aplikovania princípov a zásad merchandisingu môže obchodník efektívnejšie realizovať svoje aktivity a prispievať k naplneniu svojich podnikateľských cieľov. Pomáha mu to predovšetkým:

- dosiahnuť súlad medzi lokálnym mikrotrhom a obchodným poslaním predajne na základe vhodného sortimentu a jeho umiestnenia na predajni, ktoré rešpektuje základy správneho umiestnenia ponuky na predajni,

- rozvíjať predaj prostredníctvom:
 - impulzivnosti a objemu nákupu,
 - tvorby mixu tovarov s vysokou obchodnou maržou a nízkym objemom predaja tovarov s nízkou maržou a vysokým objemom predaja.

Rešpektovanie princípov merchandisingu je predpoklad tzv. neverbálnej komunikácie medzi zákazníkom a tovarom. (Kita, 2014)

8.3 Merchandisingové aktivity

Kvalitné merchandisingové služby zahŕňajú viaceré aktivity realizované či už zo strany dodávateľa, obchodníka alebo špecialistu z merchandisingovej agentúry. Ide najmä o:

- dopĺňanie tovaru do maximálnej kapacity regálu, a to podľa pravidla FIFO (first in, first out tovar s najbližšou expiráciou je umiestnený najbližšie k nakupujúcim),
- elimináciu tzv. „out of stock“, teda vypredaných položiek, formou včasného objednania,
- označovanie tovarov platnými cenovkami,
- označovanie tovarov prvkami ochrany pred krádežami alebo manipuláciu s mechanickými prvkami, ktoré obmedzia možnosť krádeže (špeciálne stojany, pomôcky a pod.),
- dodržanie tzv. plánogramu, a to i z pohľadu zarovnania do vizuálnych vertikálnych blokov a počtov tzv. FACE (počet viditeľných predných strán balenia tovaru),
- vystavenie celého portfólia tovaru podľa platného listingu pre konkrétnu predajňu určitého reťazca,
- vystavenie/stiahnutie a označenie akciového tovaru, a to vrátane akciových predajných pozícií, ako sú tzv. golden cross, čelá regálov a uličiek, pokladničná zóna a pod.,
- (de)inštaláciu POP a POS materiálov, prípadne ich priebežnú údržbu,
- vylúčenie poškodeného tovaru či tovaru po expirácii z predaja,
- reporting nežiaducich stavov a dodržiavanie parametrov služby,
- starostlivosť o tovar i v mieste jeho skladovania,
- remodeling podľa nových plánogramov,
- merchandising pri otvorení predajne, či už novej alebo po rekonštrukcii,
- ad hoc inventúry,
- zabezpečenie vrátenia akciového tovaru, ktorý nie je štandardne v povinnom listingu (zozname tovaru).

8.4 Impulzívne zóny

Impulzívna zóna je základom úspechu merchandisingu. O impulzívnej zóne hovoríme vtedy, ak má vyvolať dopredu neuvažovaný nákup zo strany spotrebiteľa pôsobením aktivít merchandisingu. Tradične sa za hlavnú impulzívnu zónu považuje pokladničná zóna, kde musí zákazník „počkať“ na zrealizovanie svojho nákupu. A práve preto je tu vytvorená možnosť osloviť zákazníka s predtým neuvažovaným nákupom. Impulzívna zóna však nie je len pokladničná zóna. V rámci predajnej plochy sa môže na vysoko frekventovaných miestach nachádzať niekoľko impulzívnych zón. Môže ísť o:

- priestor pri vstupe do predajne,
- priestor v stredových uličkách predajne alebo
- priestor v čelách regálov.

Na tieto miesta je možné sústrediť sekundárne vystavenia vybraných tovarov alebo aj tovary, ktoré spravidla nebývajú súčasťou „cieľených nákupov“, takisto tie so skrátenou exspiračnou dobou. Impulzívne zóny by mal predajca poznať a čo najintenzívnejšie využívať.

Špecifická môže byť pokladničná zóna, ktorá je miestom posledného kontaktu obchodníka so zákazníkom. Podľa Csollára⁴⁹ v pokladničnej zóne je obvykle umiestnený tovar, ktorý zásadným spôsobom neovplyvní výšku hodnoty nákupu zákazníka. Je to však tovar, ktorý vizuálne vyvolá u zákazníka túžbu kúpiť si ho. Vznikajú tu stovky impulzívnych rozhodnutí denne. Merchandising by tu preto mal byť zvládaný na vysokej profesionálnej úrovni. Chyby sú tu absolútne neprípustné. Tovar, ktorý je umiestnený v pokladničnej zóne, treba obmieňať, takisto priebežne podľa požiadaviek dopĺňať a spestrovať.

Merchandisingový komplex, ktorý zahŕňa koncepčný a vizuálny merchandising, zaručuje, že tovar sa nachádza na tom najlepšom mieste predajne, objavuje sa v regáli v zodpovedajúcom čase a v dostatočnom množstve. Je všeobecne známe, že správny merchandising zviditeľní produkt v regáli, uľahčí zákazníkovi prístup k nemu a trvalo pomáha zlepšiť rentabilitu predajne a vyťaženosť regálu. Renomovaní odborníci zistili, že merchandising ovplyvňuje približne dve tretiny celkového obratu. Okrem iného pomáha vytvárať povedomie o danom produkte a vytvára asociácie s inými produktmi tej istej značky. Vystavenie na ideálnom regálovom mieste zvyšuje predajnosť produktu a obrat dodávateľa. Jednou zo zásad

⁴⁹ <http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/1185-chcete-zvysit-predaj-zaostrite-aj-na-merchandising> (18. 11. 2016).

realizovaných v merchandisingu je vystavovanie produktu tzv. systémom „šesť rovnakých tvárí“.

Princíp „šesť rovnakých tvárí“

Základná schéma rozmiestenia regálov v predajni a rozdelenia určitých kategórií výrobkov v jednotlivých častiach predajne je definovaná najmä na základe „toku“ zákazníkov v priestore, ale aj na základnej stratégii a filozofii predajne. Jedným zo všeobecne platných dôležitých pravidiel merchandisingu je zoskupovanie výrobkov do jednotného komplexu podľa skupín, ktoré vytvárajú v spotrebiteľovi ilúziu, že vlastne všetko, čo si chce kúpiť, nájde na jednom mieste. Zoskupovanie umožňuje ľahkú orientáciu v priestore jednotlivých skupín.

Veľká časť merchandisingu sa zaoberá samotným zaplňaním regálov. Dôležitým poznatkom je, že vystavenie viac než „šiestich rovnakých tvárí“ (facingu) výrobkov jednej značky za sebou pôsobí na nakupujúcich nudne. Odborníci odporúčajú tri až štyri facingy v jednom rade, maximálne však päť. Samozrejme, iné pravidlo platí pre balené potraviny, napríklad cestoviny, a iné pri pečive alebo toaletných potrebách. Záleží na veľkosti produktu, jeho obrátkovosti a druhu.

Produkty, ktoré sú z hľadiska pomeru objemu a hodnoty predaja najefektívnejšie (napr. povinný sortiment, vlastná značka alebo produkty s vyššou pridanou hodnotou), by mali byť vystavené tak, aby boli pre zákazníka dobre viditeľné a ľahko dostupné. Pri definovaní zorného poľa treba vychádzať z priemernej výšky zákazníka (170 cm) a jeho odstupu od regálu (cca 70 cm), ktorý je čiastočne daný šírkou uličky.

Zorné pole zaberá približne 70 – 90 cm z výšky aj zo šírky regálu. Optimálna vzdialenosť medzi policami pre dobré vnímanie priestoru a vystaveného tovaru je 35 – 40 cm. Lepší prehľad o vystavenom tovare v celom regáli zákazník získa pri regáloch so „zošíkmením“ prednej strany, čiže s ustupujúcimi policami smerom nahor.

Preferované výrobky je teda potrebné umiestniť v úrovni očí, vo výške cca 130 – 150 cm. Najnižšia dobre vnímateľná pozícia je na úrovni pásu a najvyššia na úrovni hlavy. Naopak, produkty diskontného charakteru môžu byť umiestnené aj mimo optimálneho zorného uhla zákazníka, pretože vzhľadom na ich cenu a povahu je ochotný sa po ne aj zohnúť.

8.5 Vybrané charakteristiky správneho vystavovania tovaru v obchodnej prevádzke

Vystavovanie tovaru v maloobchode pomáha do značnej miery podieľať sa na tvorbe image samotnej obchodnej prevádzky. V mnohých smeroch je cieľ prezentácie tovaru na predajni totožný s cieľmi ostatných prvkov podpory predaja ako jedna zo zložiek marketingového mixu predajne. Vystavenie tovaru priťahuje pozornosť zákazníkov a informuje ich o obchode, jeho tovare a službách. Jeho hlavným cieľom je posilniť zákaznícke prianie nakúpiť. Vystavenie tovaru na prevádzke tiež istým spôsobom predstavuje scénu, ktorá vyjadruje osobitosť obchodnej firmy, vytvára špecifickú atmosféru a podnecuje zákaznícke zmysly. Vystavenie tovaru má viesť k stimulácii samotnej obchodnej transakcie.

Mnohí maloobchodníci zabezpečujú vystavovanie tovaru vnútri obchodu sami. Mnohokrát inštruujú svojich zamestnancov kvôli, aby neskôr mohli samostatne vystavovanie tovaru zabezpečovať.

Pracovníci, ktorí majú v náplni práce vystavovanie tovaru, sa riadia istými pravidlami. Prezentácia tovaru musí byť vždy čistá a svieža, musí sa príležitostne obnovovať (nevhodne pôsobí stále ten istý výklad alebo napr. prezentácia vianočnej tematiky pred Veľkou nocou). Pozornosť tiež treba venovať priestoru určenému na prezentáciu, zariadeniam a materiálom slúžiacim za účelom prezentácie tovaru. Musí sa vybrať správny tovar. Rozhodovanie o vystavovaní tovaru má dve hlavné dimenzie. Sú to:

1. etapa plánovania a návrhu prezentácie,
2. realizačná fáza.

Plánovanie a návrh sú oveľa zložitejšie etapy. Pri rozhodovaní musíme vziať do úvahy najmä:

- náklady,
- počet obmien,
- ciele, ktoré sú prezentáciou tovaru sledované,
- kritériá pre výber tovaru,
- voľbu vhodného spôsobu aranžovania,
- kompozíciu vybraných farieb na prezentáciu,
- výber vhodného priestoru, zariadení, materiálov a doplnkov,
- tému, ktorá má byť komunikovaná prostredníctvom prezentácie,
- použitie svetla, pohybu a iných zvláštnych efektov,
- možnosti náväznosti (na reklamu a iné prvky podpory predaja),
- efektívne cielenie na zákazníka.

Maloobchodník sa musí rozhodnúť, aký tovar bude vystavovať. Zvyčajne sa uprednostňujú nové značky alebo obľúbené výrobky, ktoré sú zároveň predmetom reklamných kampaní v médiách. Mnoho predajcov si vyberá tovar, ktorý prináša nadpriemernú obchodnú prírážku. Veľmi obľúbený je tovar, ktorý je kupovaný impulzívne, blízko pokladničnej zóny alebo na regáloch blízko vchodu do predajne. (Burstiner, 1994)

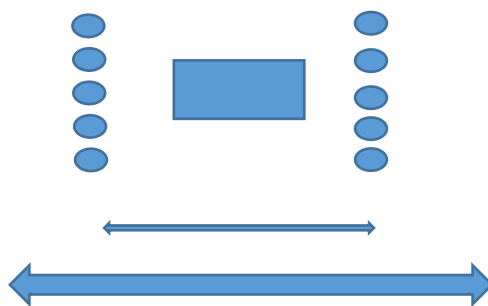
8.5.1 Základné zásady dizajnu

Pôsobivá prezentácia tovaru má také isté vlastnosti ako iné tvorivé produkty, ktoré pôsobia na ovplyvňovanie zmyslov zákazníkov. Fotografie, reklama v časopise, divadelná výprava, socha, obraz a iné umelecké diela obsahujú spoločné prvky dizajnu. Každé z týchto diel obsahuje zámer, schému, vzor alebo motív – usporiadanie častí, ktoré dávajú dohromady súvislý celok. Synonymom pre slovo dizajn môže byť slovo kompozícia. Kompozícia je tvorivá práca, ktorá má uspokojiť a osloviť ľudí, pre ktorých je určená.

Prezentácia tovaru v maloobchode je dizajnom i kompozíciou zároveň. Všetky prvky sú usporiadané tak, aby plnili svoju úlohu: zaujať, prilákať, potešiť a motivovať zákazníkov k nákupu. Pôsobivé vystavovanie tovaru zachováva princípy:

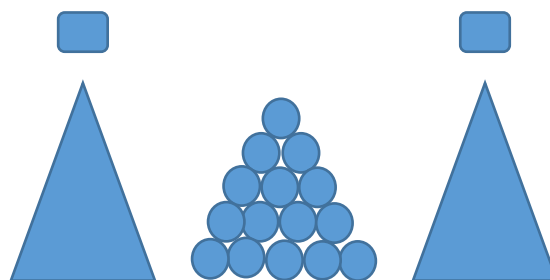
- a) jednoty,
- b) vyváženosti,
- c) proporcionality,
- d) dominancie,
- e) kontrastu.

A. Jednoty. Prezentácia tovaru predstavuje jednotu, ak jej jednotlivé prvky sú usporiadané tak, aby na diváka pôsobili ako jednotný celok. Prezentácia pôsobí unifikovane, zákazník na ňu pozerá ako na kompletnú jednotku. Jej prvky, tovar, stojan, nápisy a doplnky sú vnímané tak, aby patrili k sebe, plnohodnotne a správne.

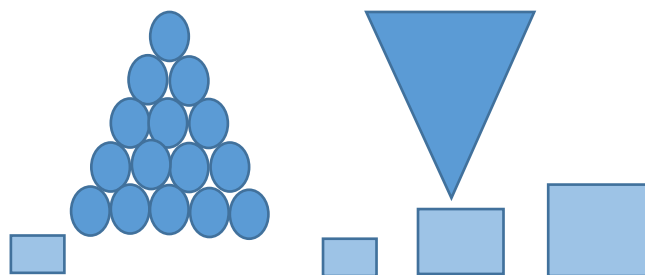


Obrázok 8.1 Princíp jednoty v prezentácii tovaru
Zdroj: vlastné spracovanie

B. Vyváženosť. Príťažlivá kompozícia predstavuje tiež vyváženosť, stav rovnováhy všetkých jej častí. Výsledkom je harmonické usporiadanie. Vyváženosť môže byť formálna a neformálna. Podobne ako rovnováhy na váhe, tak môžeme aj formálnu vyváženosť dosiahnuť tým, že obom stranám tovarov je pri prezentácii prisúdená rovnaká váha. Formálna vyváženosť sa dá rozpoznať tak, že v duchu rozdelíme danú výstavku tovarov presne podľa stredy. Ak sú obe polovice symetrické, ide o formálnu vyváženosť. Ak je na jednej strane väčšia koncentrácia tovaru, tvarov, farieb alebo materiálov ako na druhej strane, ide o neformálnu vyváženosť danej konkrétnej výstavky tovarov.

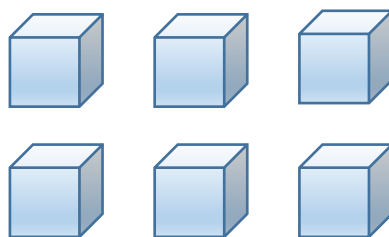


Obrázok 8.2 Vyváženosť formálna
Zdroj: vlastné spracovanie



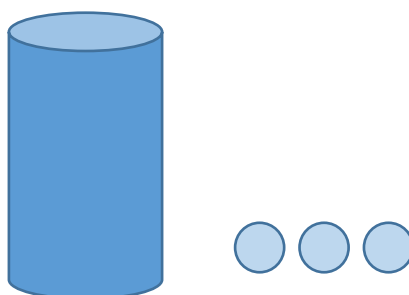
Obrázok 8.3 Vyváženosť neformálna
Zdroj: vlastné spracovanie

C. Proporcionalita. Je to zásada dizajnu, ktorá sa dotýka vzťahu medzi jednotlivými prvkami, vytvárajúcimi výstavku tovaru. Každá zložka musí byť v správnom vzťahu k iným častiam a k prezentácii tovaru ako celku. Pri určovaní tohto vzťahu uvažujeme o vlastnostiach charakterizujúcich jednotlivé prvky z hľadiska ich farby, tvaru, veľkosti a množstva. Žiadna časť nesmie stáť mimo ostatných.



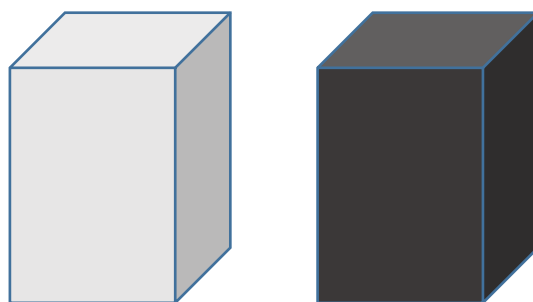
Obrázok 8.4 Proporcionalita
Zdroj: vlastné spracovanie

D. Dominancia. Ide o rozhodnutie zdôrazniť určitý aspekt prezentácie tovaru využitím rôznych techník prezentácie tovaru.



Obrázok 8.5 Dominancia
Zdroj: vlastné spracovanie

E. Kontrast. Umožňuje ukázať na rozdiel medzi jedným prvkom a ostatnými časťami výstavky tovaru. Napr. pri tovare svetlejšieho farebného odtieňa môžeme postaviť tmavý objekt a pod.



Obrázok 8.6 Kontrast
Zdroj: vlastné spracovanie

8.5.2 Využitie farieb pri prezentácii tovaru

Farba je základným prvkom, ktorý ovplyvňuje vystavovanie tovaru. Jej hlavnou úlohou je ukázať čo najlepšie hlavné prednosti vystavovaného tovaru. Vnáša do expozície tovaru život a dramatické napätie, pomáha zdôrazniť sviežosť (napr. nasvietené vystavené mäso, ktoré ako tmavočervené má pôsobiť lákavo na zákazníka). Farba má odhaliť krásu a dramatizovať napr. krásu drahých kameňov.

Zmyslové dojmy, ktoré vnímame prostredníctvom farieb a v našom okolí, ovplyvňujú aj pocity a nálady ľudí, v našom prípade zákazníkov. Učíme sa spájať určité kvality a rôzne významy s farbami. Farby v nás vytvárajú rôzne asociácie:

- červená: moc, teplo, patriotizmus, silu, vitalitu, intenzitu, chvenie,
- oranžová: teplo, náklonnosť, pôžitok, drámu, Halloween, nadšenie,
- žltá: jar, leto, smiech, veselosť, bystrosť, humor,
- zelená: klud, prírodu, oceán, krajinu, trávu, odpočinok,
- modrá: miernosť, ticho, nebo, vodu, mužnosť, detstvo,
- ružová a fialová; sú vnímané ako ženské farby,
- hnedá a sivá; sú vnímané ako skôr mužské farby.

Pri využívaní farieb a výbere správnej farebnej schémy pre vystavovanie tovaru je jednoduchšie, ak sa kompetentný pracovník spolieha na tri vyskúšané prístupy k tzv. farebnej harmónii:

1. komplementárne farby; sú prostriedkom na vytvorenie atraktívnej výstavky tovaru. Ide o akékoľvek dve farby, ktoré na farebnom kruhu ležia oproti sebe, ako príklad uvádzame zelenú s červenou, modrú s oranžovou, purpurovú so žltou.

2. monochromatické farby; pri prezentácii sa využívajú jeden alebo viac odtieňov tej istej farby,
3. kombináciu analogických farieb; každá farba vybraná na prezentáciu zdieľa nejakú vlastnosť s inou farbou, farbami, analogické farby ležia na farebnom kruhu blízko seba. (napr. modrá, modrozelená a zelená, alebo červená, červeno-oranžová a žltá). (Burstiner, 1994)

8.6 Nové technológie a ich využitie v merchandisingu

Zaujímavý vývoj v oblasti merchandisingu podporujú prichádzajúce technológie:

- elektronické cenovky,
- nákupné vozíky s displejom, ktorý zobrazí nákupný zoznam zákazníka,
- samoobslužné pokladnice, ktoré už môžu využívať aj slovenskí spotrebitelia,
- identifikácia prostredníctvom vysokofrekvenčného kmitočtu RFID, teda štítkov a čipov, ktoré umožnia prenos väčšieho počtu informácií ako technológia čiarových kódov,
- Fog Screen – vizualizácia grafiky na prúd hmly,
- Waterfall – vodná stena s obrazcami vytvorenými prostredníctvom padajúcich kvapiek, 3D hologramy, elektromagnetické prezentačné systémy – „levitácia“ promovanych produktov vo vzduchu.

Online merchandising

V súčasnosti sa nemenej dôležitou oblasťou stáva využitie merchandisingu pri online predajoch jednotlivých kamenných, ale aj čisto internetových obchodov. Spôsob prezentácie tovaru na stránke predajcu, možnosti prezerania tovaru, zoskupovanie tovaru do jednotlivých tovarových skupín sa stalo kľúčom k úspechu. Preto je správne využívanie merchandisingu predpokladom prilákania a udržania zákazníkov.

V rámci online merchandisingu prvou oblasťou, na ktorú sa musí obchodník sústrediť, je domovská stránka, tzv. home page. Ďalej uvádzame niekoľko rád pre umiestňovanie a prezentáciu produktov na internete:

1. Ponuku tovaru, prípadne vybraného produktu je potrebné umiestniť centrálné na domovskú stránku. Ide o tzv. „big hero“ ponuku, ktorá má byť centrálné zdôraznená na stránke.

2. Zdôraznite individuálny produkt a prispôbte ho požiadavkám zákazníka. Umiestnenie by malo byť v dolnej časti stránky. Napr. Amazon ukazoval na svojej stránke v dolnej časti produkt, osobitne určený pre zákazníka, a odrážal nedávne aktivity zákazníka na stránke a jeho históriu nákupov.
3. Ukážte nápis „doprava zadarmo“, keďže merchandising na internete je o prezentovaní produktov a služieb spojených s kúpou.
4. Nasledujte obľúbené zvyklosti prezentácie. Zákazníci očakávajú, že stránka bude poskytovať presne také informácie o produkte, na ktoré sú zvyknutí. Ide hlavne o obrázok produktu, jeho meno, cenu a možnosť získať viac konkrétnych informácií o produkte. Preto by jednotliví predajcovia nemali týchto zákazníkov sklamať a zmiať ich potrebu po „tradičnom“ prístupe.
5. Používajte filtre a vrstvenie. Všetky tieto atribúty pomáhajú zákazníkovi ľahko sa orientovať na stránke a umožňujú prehľadne informovať zákazníka o produkte, ktorý si zvolil. Je vhodné nepresycovať zákazníkov alebo návštevníkov stránky veľkým množstvom informácií a impulzov, ktoré môžu viesť k strate záujmu, prípadne pôsobia dojmom presýtenosti a zabraňujú zákazníkovi cielene upriamiť pozornosť na produkt, o ktorý má záujem, prípadne položku na stránke, ktorá upútala jeho pozornosť. Ako príklad možno uviesť možnosť filtrácie napr. dámskych tričiek podľa veľkosti, farby a ceny.
6. Ukážte produkt z viacerých uhlov. Na rozdiel od kamenných obchodov na web stránky obchodu zákazník nemá možnosť fyzicky tovar chytiť a obzrieť si ho. Možnosť vidieť tovar z rôznych pohľadov do istej miery môže túto nevýhodu kompenzovať. Bežne sa s touto prezentáciou stretávame pri online predaji obuvi, resp. často tiež na stránkach predajcov automobilov, ktoré ponúkajú virtuálnu prezentáciu svojich modelov a uhol v360°.
7. Používajte videá produktov, ktoré umožnia vytvorenie si reálnej predstavy o produkte.⁵⁰

⁵⁰ <http://www.practicalecommerce.com/articles/94114-7-Merchandising-Lessons-from-Top-Online-Retailers>

9 CATEGORY MANAGEMENT

Úspešné riadenie obchodnej prevádzky si v súčasnom digitalizovanom svete vyžaduje koordináciu činností obchodníka a dodávateľa. Využívanie súčasných technológií prispieva k neustálemu zrýchľovaniu a zdokonaľovaniu komunikácie a výmeny informácií všeobecne nielen medzi obchodníkom a dodávateľom, ale aj medzi obchodníkom a zákazníkom.

Problematika category managementu svojou podstatou spadá do oblasti metód, ktoré sa opierajú o strategickú spoluprácu medzi obchodníkmi a dodávateľmi. Category management môžeme definovať ako metódu riadenia vybraného portfólia sortimentu tovaru (kategórií) ako strategických podnikateľských jednotiek. Podstatou je teda riadenie určitých príbuzných tovarových skupín tak, aby boli stanovené predom určené cieľové hodnoty predaja, povedomia zákazníkov a pod. Hlavným cieľom category managementu je tak na základe sledovania a monitorovania nákupného správania zákazníkov a ich potrieb zvyšovať podiel spokojnosti zákazníkov, čo vedie k zvyšovaniu zisku, znižovaniu nákladov a optimalizácii logistických pohybov v danom subjekte. Na získavanie potrebných informácií slúži predovšetkým interný informačný systém, ktorého hlavnou súčasťou je sledovanie spotreby jednotlivých kategórií produktov, taktiež môžu byť využívané rôzne systémy monitorovania nákupného spádu zákazníkov a ich nákupných preferencií.

9.1 Podstata Category managementu

Category management vo svojej podstate vytvára prostredie pre efektívnu spoluprácu obchodníkov a výrobcov. Ide o nový prístup spolupráce obchodníka a dodávateľa, ktorého podstatou je zdieľanie informácií medzi nimi pomocou systémov elektronickej výmeny dát.

Na CM sa môžeme pozeráť aj prostredníctvom troch atribútov, ktoré ho charakterizujú. Sú nimi:

- A. Category management ako **filozofia**. Predstavuje zákaznícky orientovaný koncept strategického riadenia obchodu maloobchodníka alebo dodávateľa. Ako základné kategórie uznáva strategické obchodné jednotky pre účely plánovania a zvyšovania predajov a cieľov v dosahovaní požadovaného zisku. Rozhodnutia v procese CM sú realizované na úrovni obchodných kategórií, a nie na úrovni štandardne akceptovaných obchodných funkcií.
- B. Category management ako **proces**. CM je koncipovaný ako proces, v ktorom dochádza ku kooperačným väzbám. Obchodníci a aj dodávatelia spolupracujú spolu na

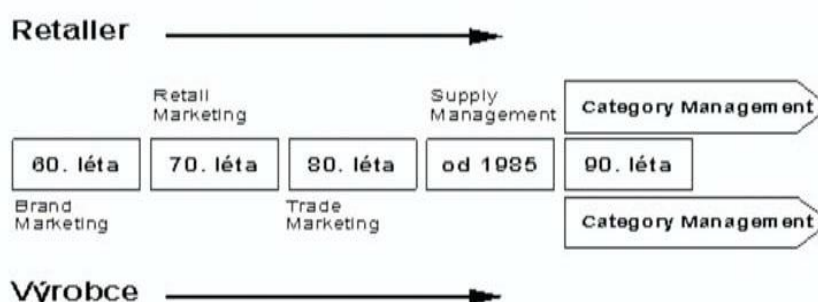
vytváraní strategických plánov, ktoré špecifikujú konkrétne kategórie a výkony pre jednotlivé kategórie.

C. category management ako **organizačný koncept**. V prístupe CM sa vyžaduje stanovenie zodpovednosti za kúpno-predajné rozhodnutia.

V rámci aktivít realizovaných v obchodnej prevádzke môže dôjsť k prekryvaniu aktivít pri zabezpečovaní chodu prevádzky. Kľúčové body odlišujúce category management od ostatných prístupov sú:

- *Kategória produktov je strategicky riadená skupina produktov*; produkty sú zoskupené v skupinách tak, aby zodpovedali nákupným zvyklostiam spotrebiteľov, všetky produkty v kategórii môžu byť riadené pomocou stratégie, ktorá je špeciálne preformulovaná.
- *Category management je založený na obchodnom partnerstve*; dodávatelia hrajú dôležitú úlohu v manažmente produktovej skupiny, stávajú sa partnermi predajcov, sledujú spoločné ciele.
- *Category management sa usiluje o dosiahnutie maximálneho predaja a zisku*; dôležité je dosiahnuť maximálny predaj kategórie výrobkov ako celku, to je možné len pri zabezpečení potrieb zákazníkov nielen z pohľadu dostatočného výberu a cien, ale aj z pohľadu celého nákupného procesu.
- *Category management uspokojuje spotrebiteľove potreby.* (Hesková, 2006)

Z pohľadu vývoja category managementu môžeme hovoriť o vývoji, ktorý smeroval od brand marketingu, trade marketingu, rozpracovania princípov supply chain managementu až po category management. Vývoj category managementu je naznačený na obrázku 9.1.



Obrázok 9.1 Vývoj category managementu

Zdroj: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=64> (15. 12. 2006)

Ako vidno na uvedenom obrázku, vývoj category managementu prešiel niekoľkými etapami. Pritom o komplexnom prístupe ku category managementu môžeme hovoriť od 90-tych rokov 20-teho storočia.

Základnými časťami category managementu sú klasické podnikové funkcie (marketing, plánovanie, nákup, merchandising a predaj). Jednotlivé činnosti sú zobrazené v tabuľke 9.1.

Tabuľka 9.1 Súčasti category managementu a stratégia category managementu

Oblasť	Realizované činnosti
Marketing	Analýza externých dát a dát konkurencie store a brand positioning, definícia a rola kategórie, analýza výkonnosti kategórie, stanovenie positioningu kategórie
Plánovanie	Plánovanie predajov, nákladov a zisku, stanovenie rozsahu a hĺbky kategórie, stanovenie sortimentnej štruktúry, pretesty, stanovenie cenovej hladiny
Nákup	Riadenie zdrojov, vzťahy s dodávateľmi, kontrola dodržiavania dohodnutých podmienok, riadenie nákupu, stanovenie základných cien
Merchandising	Riadenie toku tovarov, optimalizácia zásob, space management, dopĺňovanie tovaru, lokálna adaptácia (sortiment, ceny), riadenie sezónnych zmien a aktivít.
Predaj	Promócie, akcie a zľavy, komunikácia so zákazníkmi

Zdroj: Hesková, M.: *Category management*, s. 53

9.2 Riadenie kategórií category managementu

Pri implementácii princípov category managementu zohráva kľúčovú úlohu stratégia, akou bude manažment kategórií realizovaný. Ide o určenie spôsobu ako organizovať, viesť a riadiť obchodnú prevádzku s prihliadaním na riadenie strategických podnikateľských jednotiek, ktoré sú založené na stanovení kategórií. Každá stratégia pritom pozostáva z úrovni, ako sú:

- stanovenie poslania podniku,
- stanovenie finančných a marketingových cieľov,
- stanovenie marketingovej stratégie, stratégie zásobovania a stratégie vzťahov s dodávateľmi,
- stanovenie stratégie jednotlivých oddelení viazanej na celopodnikové stratégie.

Po stanovení stratégie category managementu je možné pristúpiť k riadeniu kategórií. Riadenie kategórií je proces pozostávajúci z niekoľkých krokov, ktorými sú:

1. definovanie kategórie,
2. rola kategórie,
3. ohodnotenie kategórie,
4. meranie výkonnosti kategórie,
5. stratégia kategórie,
6. taktiky kategórie,
7. implementácia plánu.

Definovanie kategórie

Cieľom je určiť produkty, ktoré bude daná kategória produktov obsahovať, a určenie segmentácie spotrebiteľov danej kategórie. Pritom zdôrazňujeme, že kategóriu chápeme ako jasne vymedzenú, ovládateľnú skupinu výrobkov alebo služieb, ktorú zákazník chápe vo vzájomnom vzťahu alebo ako súvisiacu pri uspokojovaní jeho potrieb. Pri definovaní kategórie je nevyhnutné sa detailne a koncepcne venovať problémom, ktorými sú:

- definovanie potrieb zákazníka,
- ktoré z produktov môžu poskytovať podobné uspokojovanie zákazníckych potrieb,
- ktoré výrobky sú vnímané zákazníkom ako substitúty,
- ktoré výrobky sú vnímané zákazníkom ako komplementárne,
- ktoré výrobky sú vnímané obchodníkom ako komplementárne,
- aké informácie je možné získať o daných výrobkoch a či sú tieto informácie merateľné,
- či je možné dané kategórie riadiť,
- definovanie výrobkov, ktoré budú patriť do danej kategórie.

Pri definovaní kategórie je dôležité definovať aj štruktúru kategórie. Ide o usporiadanie subkategórií, sortimentných druhov a sortimentných skupín.

Rola kategórie (Category role)

V tomto kroku sa stanovujú tzv. roly kategórií vybraného sortimentu, prípadne sortimentných skupín. Rola určuje prednosti a dôležitosť každej kategórie v obchodnom procese konkrétneho obchodníka a zároveň determinuje rozdelenie zdrojov medzi jednotlivé kategórie. Základné kroky určenia rolí jednotlivých kategórií sú:

- A. Je to výber rolí, pričom pre tvorbu rolí kategórií by malo platiť, že rola by mala definovať, čo chce obchodník s kategóriou dosiahnuť, mala by zohľadňovať potreby zákazníkov, jednotlivé roly by mali byť zharmonizované a mali by byť jednoduché a ľahko zrozumiteľné.
- B. Je to určenie role každej kategórie. Pri jej určení sa pracuje najmä s tzv. cross-category analýzou a BCG analýzou. Pri tomto kroku je kategória posudzovaná z pohľadu kvantitatívneho i kvalitatívneho. Pri kvantitatívnej analýze sa hľadajú odpovede na otázky:

- Je daná kategória dôležitá pre konečného zákazníka? (Zámer je identifikovať cieľového zákazníka pre kategóriu, využívané sú informácie z výskumu trhu, pričom dobré údaje poskytujú aj rôzne vernostné systémy.)
- Je kategória dôležitá pre obchodníka? (Sleduje sa obrat, zisk prípadne marža danej kategórie v pomere k celkovému obratu.)
- Je kategória dôležitá pre konkurenciu obchodníka? (Odhaduje sa podiel daného obchodníka a podiel jeho konkurentov na trhu pri jednotlivých kategóriách.)
- Má daná kategória trhovú potenciálu do budúcnosti? (To znamená odhad trhového potenciálu pre jednotlivé kategórie.)

C. Je to alokácia zdrojov medzi kategóriami na základe pridelených rolí.

Ohodnotenie kategórie (Category Assessment)

Očakávaná výkonnosť kategórie sa sleduje na základe súčasných a predpokladaných výsledkov celej kategórie, subkategórií, segmentov a značiek. Sledujú sa prípadné riziká v budúcom vývoji. Ohodnotenie kategórie predpokladá úzku spoluprácu medzi obchodníkom a dodávateľom. Podmienkou efektívneho hodnotenia kategórií je zabezpečenie týchto vstupov:

- vymedzenia kompetencií medzi obchodníkom a dodávateľom,
- vybavenia hardwarom a softwarom umožňujúcim efektívnu a kompatibilnú spoluprácu partnerov,
- ochoty zdieľať nevyhnutné dáta a informácie.

1. Meranie výkonnosti kategórie

Realizuje sa pomocou sústavy ukazovateľov výkonnosti „scorecardu“ a určuje hodnotu plánovaných cieľov stanovených pre jednotlivé kategórie. Systém merania výkonov by mal rešpektovať:

- vyváženosť navrhovaných ukazovateľov,
- komplexný systém merania,
- možnosť vyrovnávania výkonov v čase, keď bude možné porovnávanie očakávaných výsledkov a formulovanie prognóz,
- aktuálne, presné a zrozumiteľné hodnotenie,

- meranie výkonu kategórie s potrebou umožňovať hodnotenie podnikových cieľov a stratégií.

Pri meraní výkonu jednotlivých kategórií sa využíva celý rad metód a postupov. Ako príklad môžeme uviesť upravený variant metódy Balanced Scorecard, teda strategického systému merania výkonnosti.

Stratégia kategórie (Category Strategies)

Stratégia kategórie slúži na určenie takej stratégie kategórie, ktorá by maximálne využila potenciál definovanej kategórie. Pri určení stratégie kategórie vychádzame zo stratégií:

- a) Marketingovej; základná otázka je, ako, akou formou spolupracovať s dodávateľmi, aby sa maximálne uspokojili potreby zákazníkov, z tohto pohľadu môžeme hovoriť o stratégiách:
 - Traffic Building; cieľom je prilákanie zákazníka do obchodu, prípadne do vybraných častí predajne,
 - Transaction Building; cieľom je snaha o zvýšenie hodnoty priemerných predajov zákazníka v danej kategórii, prípadne nákupu vo vybranej časti predajne alebo nákupu vybranej subkategórie,
 - Turf Defending; používa ako forma agresívnej prezentácie istej kategórie na viditeľnom mieste na predajnej ploche,
 - Profit Generation; stratégia sa sústreďuje na vybranú časť kategórie, ktorá prispieva najvyššou mierou k dosiahnutiu zisku,
 - Cash Generating; stratégia je orientovaná na tú časť kategórie, ktorá prispieva najväčšou mierou k vylepšovaniu cash-flow obchodníka,
 - Excitement Creating; stratégia orientujúca sa na kategórie a subkategórie s potenciálom impulzívneho prípadne výrazne naliehavého nákupu. Realizuje sa napr. formou akcií, sezónnych akcií a podobne,
 - Image Enhancing; cieľom je udržať, zlepšiť prípadne pozitívne upraviť image obchodníka požadovaným smerom,
- b) Zásobovania; cieľom je tzv. efektívne zásobovanie a pozostáva z týchto možných stratégií:
 - Cross-docking; princíp spočíva v sústredení tovaru na miesto prekládky, kde dochádza ku kompletizovaniu dodávok tovaru pre jednotlivých dodávateľov,

- Just in Time (JIT),
 - systémy kontinuálneho zásobovania (CRP – Continuous Replenishment Program); ide v princípe o systém zásobovania systémom JIT, ide o proces plynulého zásobovania, kde pomocou elektronickej komunikácie medzi obchodníkom a dodávateľom dochádza k výmene potrebných informácií o potrebe a štruktúre tovaru, tieto informácie sú vyhodnotené tak, aby sa objednávky kontinuálne prispôbovali aktuálnej potrebe v reálnom čase,
 - metódy rýchlej odozvy (Quick Response); východiskom je plynulý tok informácií medzi obchodníkom a dodávateľom, resp. medzi členmi distribučného kanála tak, aby tieto zabezpečili lepšiu koordináciu aktivít členov tohto reťazca a dosiahla sa optimalizácia doby obratu zásob, tým sa dosiahne aj optimalizácia objemu prostriedkov viazaných v zásobách,
 - systémy riadenia zásob dodávateľom (VMI – Vendor Managed Inventory); dodávateľ preberá úlohy bežne spojené s objednávaním tovaru. Namiesto štandardnej objednávky je predmetom výmeny informácií najmä aktuálna úroveň zásob,
- c) Podľa hodnotiacich kritérií.

Taktiky kategórie

Stanovenie taktiky kategórie znamená určiť činnosti a akcie, ktoré treba uskutočniť, aby mohla byť naplnená zvolená stratégia a dosiahli sa stanovené ciele. Poznáme:

- taktiky sortimentu,
- taktiky cenové,
- taktiky promotion,
- taktiky space managementu a merchandisingu,
- taktiky prezentácie tovaru.

Implementácia plánu

Predstavuje jednu z finálnych etáp stratégie category managementu. Ide tu najmä o schválenie obchodného plánu, priradenie zodpovednosti za jednotlivé činnosti konkrétnym úsekom a určenie harmonogramu realizácie jednotlivých krokov.

Posúdenie kategórie

Ide o posledný krok pozostávajúci z monitorovania, vyhodnocovania, kontrolovania a navrhovania úprav pôvodných obchodných zámerov. Stanovujú sa termíny priebežnej kontroly aplikácie systému implementácie stratégie category managementu, dochádza k rozdeleniu kompetencií z pohľadu kontroly, stanoví sa formát pre výstupy a hodnotenie.

Týchto osem fáz predstavuje proces riadenia category managementu. Aplikácia princípov category manažmentu v podnikovej praxi má svoje nepopierateľné výhody a nevýhody. Medzi výhody môžeme zaradiť to, že:

- V oblasti ukazovateľov výnosnosti kvalitné riadenie kategórií prispieva k zvýšeniu tržieb, tým aj zisku, dochádza k rastu trhového podielu a prispieva k maximalizácii návratnosti aktív.
- Prostredníctvom aplikácie princípov category managementu môže obchodník identifikovať nové oblasti príležitostí pre jeho pôsobenie na trhu.
- Category management odstraňuje neefektívnosť v logistickom reťazci, resp. zásobovacom procese prostredníctvom zrýchlenia obratu a znižovaním objemu zásob.
- Category management napomáha dokonalejšiemu uspokojovaniu potrieb zákazníkov pri zachovaní efektivity procesov.
- Strategický rámec category managementu je východiskom pre taktické a operatívne rozhodovanie, čo v konečnom dôsledku vedie k efektívnejšej alokácii zdrojov.
- Projekty category managementu svojou podstatou zmierňujú konkurenčný boj na základe rozvoja vzájomne prospešnej spolupráce obchodných partnerov.
- Dochádza k efektívnejšiemu využívaniu údajov o zákazníkových preferenciách a trhu, zdokonaľuje sa monitoring a kontrola výkonnosti firiem.

V prípade neúspechu stratégií category managementu je predpoklad, že ten bol nevyhnutne podmienený niektorým z faktorov, ktorými sú:

- Neschopnosť oboch partnerov je previesť teoretické poznatky do praxe. Subjekty môžu cítiť nedostatok návodov, metodiky na podporu ich vlastnej implementácie category managementu. Problémom môže byť samotná nepripravenosť, resp. neochota zúčastnených osôb pracovať s novými metódami.
- Nemenej dôležité je časové hľadisko, keďže celý proces category managementu môže spolu s prípravou a zavedením projektu trvať aj 2 – 3 roky.

- Vysoké náklady na zabezpečenie projektov category managementu sú spojené s investíciami do informačných technológií.
- V praxi sa stáva, že niektoré projekty category managementu sa zameriavajú len na oblasť znižovania nákladov, pričom sa abstrahuje od potrieb zákazníkov a ich uspokojovania. (Hesková, 2006)

9.3 Životný cyklus produktovej kategórie

Jednotlivé kategórie produktov, ako už bolo spomínané v predchádzajúcej časti, svojou podstatou predstavujú skupiny produktov, ktoré uspokojujú podobné potreby u zákazníkov. Príkladom takej kategórie sú napr. mliečne výrobky, syry, televízory či mobilné telefóny. Ako individuálny produkt, tak aj produktová kategória prechádza určitými fázami, ktoré majú spoločné znaky. Produktová kategória teda prechádza jednotlivými fázami svojho životného cyklu. Tieto fázy sú:

- **Fáza vstupu na trh.** Obchodník spočiatku ponúka len limitované množstvo obmien produktov v danej kategórii, napr. jednu variáciu produktu alebo jednu značku, snaží sa minimalizovať riziko cestou minimalizovania priestoru venovaného kategórii a financiám v nej viazaným. Dôvodom môže byť snaha eliminovať riziko z neúspechu danej kategórie na trhu. (Napri. pri vzniku mobilných telefónov bola minimálna ponuka výrobcov a značiek, základnou charakteristikou produktu bola jeho funkčnosť, marketingová komunikácia sa sústredila na vzbudenie potreby mobilný telefón vlastniť, jednotlivé varianty pri rôznych typoch telefónov sa nezdôrazňovali).
- **Fáza rastu.** V tejto fáze má obchodník šancu zvýšiť rozsah sortimentu (jeho šírku a hĺbku), zaviesť viacero značiek a viac variácií produktov, s rastúcim záujmom spotrebiteľov narastá počet variácií produktov tak, aby uspokojili rozmanité potreby zákazníkov. V tejto fáze môže obchodník uviesť svoje vlastné značky tovarov a taktiež môže realizovať cieľnú marketingovú komunikáciu jednotlivým subkategóriám tak, aby predajom výrobkov maximalizoval predaj a zisky. (Napri. v prípade mobilných telefónov, tak ako rástol tento trh, rozširovala sa ponuka značiek, objavili sa alternatívne dizajny mobilných telefónov a taktiež sa zvýšila ponuka poskytovaných služieb. Objavili sa špecializovaní obchodníci orientovaní výlučne na tento typ produktov a predajný priestor pre túto kategóriu vzrástol).
- **Fáza zrelosti.** V ponuke je dostatočne široký sortiment produktov v danej kategórii, zahŕňa veľa značiek a produktové variácie, kategória sa stáva „zavedenou“ a je

konkurencieschopná medzi obchodníkmi. (Tak ako sa trh s mobilnými telefónmi dostal do stavu zrelosti, ceny sa stali kľúčovou predajnou charakteristikou a distribúcia sa stala intenzívna, dôležité sa stali dodatočné produktové variácie, ako sú SMS, fotoaparáty, prístup k internetu, tieto charakteristiky mali predĺžiť túto fázu, operátor O₂ v tejto fáze zaviedol svoj vlastný telefón.).

Fáza poklesu. Produktová kategória stráca na atraktivite, stáva sa, že je nahradená kategóriou vo fáze rastu, obchodníci majú v tomto momente zúžiť sortiment na vedúce značky a tie produkty, ktoré najviac predávajú. (V prípade mobilných telefónov produkt sa dostáva do fázy saturácie, jeho náhrada a upgrading je príležitosťou na výpredaje a prípadné úvahy o vplyve na zdravie môžu spôsobiť stratu záujmu, reklama sa začína sústreďovať na zdôraznenie nových detailných charakteristík, ktoré zvyšujú nielen používateľský komfort, môže apelovať aj na posilnenie image a pod. cenová konkurencia je ostrá, niektorí špecializovaní predajcovia boli vytlačení z trhu.) (Hesková, 2006).

Príklad uplatnenia category managementu v praxi

Ako ukážku aplikácie princípov category managementu môžeme vybrať príklad so sortimentom nealkoholických nápojov. V prípade trhu nealkoholických nápojov za kategórie môžeme považovať vody, ľadové čaje alebo džúsy. Pri práci s týmito kategóriami pre jednoduchosť a zároveň väčšiu presnosť používame spravidla ich vybrané podrobnejšie charakteristiky (details), aby sme mohli lepšie vystihnúť ich spoločné prvky. Pri jednotlivých kategóriách môže byť použitý nasledujúci postup:

- Pri kategóriách sytených nápojov rozlišujeme malé balenia (do 1L vrátane) a veľké balenia (väčšie ako 1L). Malé balenia kupuje spotrebiteľ najčastejšie za účelom okamžitej spotreby, v prípade veľkých balení hovoríme o budúcej spotrebe. Typický príklad je napr. zakúpenie 2-litrového nápoja určitej značky zabaleného po viacerých kusoch v tzv. „balíku“. Takýto nákup spotrebiteľ nespotrebuje ihneď po jeho zakúpení, ale určite zvažuje, aký druh nápoja si kúpi. Vo svojom rozhodovaní sa pri týchto baleniach riadi podľa druhej (produktovej) úrovne a rozlišuje kolové nápoje, ovocné nápoje a tonikové nápoje.
- Malé balenia sa najčastejšie umiestňujú do horných políc, kde je s nimi možná ľahká manipulácia. V úrovni očí sa umiestňujú produkty, ktoré dosahujú spravidla najväčší trhový podiel. (Čapek, Hesková, 2011)

Samotné vyloženie tovaru na ploche maloobchodnej jednotky podlieha, samozrejme, okrem iného dispozičným možnostiam. Príklad vyloženia tovaru nealkoholických nápojov je zobrazený na obrázku 9.2.

Obrázok 9.2 Príklad vyloženia kategórie nealkoholických nápojov



Obrázok 9.2 Príklad vyloženia kategórie nealkoholických nápojov
Zdroj: vlastné spracované snímky z obchodnej prevádzky

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- BÁRTA, V. – PÁTÍK, L. – POSTLER, M.: *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- BOČEK, M. – JESENSKÝ, D. – KROFIÁNOVÁ, D. a kol.: *POP in-store komunikace v praxi. Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- BOHUNĚK, B.: Mystery shopping. In *TREND marketing: měsíčník pro marketingový management*. Praha: Economia, 2012. ISSN 1214-9594, srpen 2012, roč. 8, č. 8, s. 49.
- BURSTINER, I.: *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.
- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol.: *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. 312 s. ISBN 80-7261-167-6.
- ČICHOVSKÝ, L. et al.: *Marketingový minimalismus*: DVD – vydání. Editor: Ludvík ČICHOVSKÝ. 1. vyd. Praha: EGA, 2016. DVD-ROM [198 s., 27,3 AH]. ISBN 978-80-251-4383-5.
- DZUROVÁ, Mária et al. *Spotrebiteľská politika I*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 335 s. ISBN 978-80-225-3950-0.
- DZUROVÁ, M. et al: *Spotrebiteľská politika II*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 309 s. [13,46 AH]. ISBN 978-80-225-4045-2.
- FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno, Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1942-6.
- FRANCOVÁ, Z.: Aktuálne otázky a výzvy konkurencieschopnosti maloobchodu na európskom trhu. In *Koncepcia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurencieschopnosti slovenských podnikov na trhu EÚ*: zborník vedeckých statí z riešenia vedeckého projektu VEGA 1/0047/11. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3734-6, s. 44 – 58. VEGA 1/0047/11.
- GIBBS, P.: *Doing Business in the European Community*. 1. ed. London: Kogan Page, 1990. 210 s.
- HADRAVOVÁ, Z.: *Obchodní technologie – případové studie z maloobchodní technologie* 1989 (Lambert, 2006).
- HAVLÍK, R.: *Ochrana spotřebitele v EU při obchodování po internetu*. 1. vyd. Ostrava: KEY publishing, s. r. o., koedícia s vysokou školou B. I. B. S., a. s. Brno, 2012. 156 s. ISBN 978-80-7418-095-8.
- HAWKINS, I.: *Consumer behavior*. 5. vyd. 1992, s. 467. ISBN 0-256-09409-8.
- HESKOVÁ, M.: *Category management*. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
- JOBBER, D. – LANCASTER, G.: *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.

- KITA, P. a kol.: *Vybrané kapitoly z obchodnej prevádzky*. Bratislava: Ekonóm, 2014. 324 s. ISBN 978-80-225-3943-2.
- KITA, P.: *Obchodná prevádzka. Praktikum*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. 112 s. ISBN 978-80-225-3443-7
- KITA, P.: *Obchodná prevádzka. Praktikum*. Bratislava: Ekonóm. 2013. 228 s. ISBN 978-80-225-3625-7.
- KOTLER, Ph. a kol.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KULČÁKOVÁ, M., RICHTEROVÁ, K.: *Spotrebiteľ na trhu*. Bratislava: Sprint, 1997. ISBN 80-88848-19-9.
- KUMAR, N.: *Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004, 270 s. Predslov Philip Kotler. ISBN 1-59139-210-1.
- LATOURET, Ph. – LE FLOCH, J.: *Géomarketing: principes, méthodes et applications*. Ed. d'Organisation, 2001. 271 s. ISBN 978-2-7081-2526-1.
- MULAČ, P. – VÁCHAL, J.: *Obchodní podnikání II*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 72 s. ISBN 978-80-903888-5-7.
- MULAČOVÁ, V. – MULAČ, P.: *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PAYNE, A.: *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
- PORTER, M.: *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.: *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- RICHTEROVÁ, K. a kol.: *Prieskumy pre marketingový manažment*. Bratislava: Sofa, 2009. ISBN 978-80-89033-66-9.
- RICHTEROVÁ, K. et al.: *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava: Sprint 2, 2015. 401 s. ISBN 978-80-89710-18-8.
- SMOLKOVÁ, E. a kol.: *Značky a slovenský zákazník*. Bratislava: UK, 2013. ISBN 978-80-223-3535-5.
- SZARKOVÁ, M.: *Psychológia pre manažérov*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 259 s. [28 AH]. ISBN 978-80-7552-175-0.
- ŠTARCHOŇ, P.: *Priamy marketing*. Bratislava: Direct Marketing Beta, 2004. ISBN 80-969078-5-9.
- VIESTOVÁ, K. a kol.: *Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008. 214 s. ISBN 978-80-225-2600-5.
- VYSKOČIL „*Planogram (plán · o · gram)*“. *Oxford slovníky*. Oxford University Press.
- ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- Zákon č. 152/1995 Z. z. o potravinách. *Zbierka zákonov SR*.

ŽÁK, Š.: The Identification of innovative research methods and techniques utilized in marketing research in digital era. In *Studia commercialia Bratislavensia*: scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava. Bratislava: Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2015. ISSN 1337-7493, 2015, roč. 8, č. 29, s. 139 – 152.

ŽÁK, Š.: *Marketingový výskum v digitálnej ére*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 132 s. ISBN 978-80-225-3902-9.

Internetové zdroje:

<http://www.icsc.org/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf>

Appraisal Institue, CoStar and the International Council of Shopping Centers. Dostupné na: <http://www.icsc.org/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf>

Cushman&Wakefield. Dostupné na WWW:

<<http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/European%20SC%20Development%20Report%20April%202014%20Martin.pdf>>

Efthymios Constantinides <<https://managementmania.com/sk/webovy-marketingovy-mix-4s-web-marketing-mix-4s>>

Europe Real Estate. Dostupné na WWW: <http://europe-re.com/top-10-largest-existing-european-shopping-centers/45034> a <<http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/European%20SC%20Development%20Report%20April%202014%20Martin.pdf>>

<http://www.flickr.com> | IQRemix

<http://www.flickr.com> | Shaun Dunphy

<http://www.flickr.com> | Sarah_Ackerman

<http://www>: <http://test.icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

<http://archiv.press21.cz/retailnews/2016/7-8/?pn=28>

<<http://dennik.hnonline.sk/ekonomika-a-firmy/478224-kradeze-v-obchode-v-unii-vedu-slovaci>>

<http://imaterialy.dumabyt.cz>

<http://kamsdetmi.sk/miesta/oslavy/detske-party-v-detskom-ihrisku-v-shopping-palace-bratislava/>

<http://magazin.e15.cz/bydleni/retail-parky-maji-vetsi-sanci-prezit-nez-velka-nakupni-centra-979431>

<http://majidalfuttaim.com/our-businesses/properties/shopping-malls/mall-of-the-emirates/>

<http://www.modernyobchod.sk/>

<http://reality.etrend.sk/komercne-nehnutelnosti/najvacsie-nakupne-centra-na-slovensku.html>

<http://reality.etrend.sk/komercne-nehnutelnosti/najvacsie-obchod-europy-otvoril-brany.html>

<http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/413181-blizi-sa-koniec-cakania-pred-pokladnicou/>

<http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/dubaj-dubai-mall>

<http://www.biznis.sk/potravinova-legislativa/> (10. 12. 2016).

<http://www.etrend.sk/gallery>
<http://www.europasc.sk/o-europa-sc>
<http://www.fischers.sk/?/architektura/polus-city-center/>
<http://www.freshobchod.sk/-fresh-karta>
<http://www.gemfound.com/the-10-biggest-malls-in-the-world/>
<http://www.gemfound.com/the-10-biggest-malls-in-the-world/>
<http://www.hdrshooter.net/keyword/eurovea/>
[<http://www.icsc.org/about>](http://www.icsc.org/about)
<http://www.modernyobchod.sk/aktuality/co-si-obchod-nevychova-to-nema>
<http://www.platy.sk/analyzy/manazer-v-maloobchode-zarobi-4-krat-viac-ako-jeho-podriadeni/50155>
<http://www.practicalecommerce.com/articles/94114-7-Merchandising-Lessons-from-Top-Online-Retailers>
<http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/1185-chcete-zvysit-predaj-zaostrite-aj-na-merchandising> (18. 11. 2016).
<http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/1646-samo-zverejnovanie-marzi-obchodnikov-nezvysi-dopyt-po-slovenskych-vyrobkoch>
<http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/59-privatnych-znaciek-ubuda>
<http://www.shoppingcityzagreb.hr/en/westgate/overview/>
<http://www.schindler.com/sk/internet/sk/mobilne-riesenia/referencie/polus.html>
<http://www.sisakr.sk>
<http://www.sleprojects.com/references>
<http://www.sm-megamall.com/>
<http://www.topky.sk/cl/10/1328080/Pozrite-si-nove-nakupne-centrum-v-Bratislave>
<http://www2.itesco.sk/potravinymov/zakaznicka-podpora.html>
<https://the-m-all.com/en/about>, <http://europe-re.com/>
https://www.panoramio.com/user/4719358?photo_page=14
<https://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/1368/category/manazment-a-strategia/article/trendy-maloobchodny-predaj.xhtml>
<https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=64> (15. 12. 2016).
<https://www.flickr.com/photos/Maryam/>
 KOLESÁROVÁ, A.: *Najväčšie nákupné centrá vo svete a u nás* [online]. RealExpert.sk 13. Jún 2014 [IX 2016]. <<http://www.realexpert.sk/najvacsie-nakupne-centra-vo-svete-a-u-nas>>
www.modernyobchod.sk/ Slovenská asociácia moderného obchodu SAMO.
www.cas.sk

Názov	Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky
Autori	Vanda Lieskovská, Katarína Petrovčíková, Mária Hesková
Vydalo	Vydavateľstvo EKONÓM Dolnozemska cesta 1 852 35 Bratislava
Vydanie	prvé, 2017
Rozsah	204 strán
AH	13,182
Cena	8,60 €

ISBN 978-80-225-4452-8